

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl
in Kommunen Baden-Württembergs**

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades einer

Bachelor of Arts (B.A.)

im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst - Public Management

vorgelegt von

Carolin Faul

Studienjahr 2011/2012

Erstgutachterin: Fr. Prof. Dr. Claudia Schneider

Zweitgutachterin: Fr. Ute-Corinna Horch

I. Vorwort

I. Vorwort

Im Rahmen der Erstellung meiner Bachelorarbeit habe ich Unterstützung in vielfältiger Form erhalten. Hierfür möchte ich mich im Folgenden bei einigen ausgewählten Personen bedanken.

Herzlichen Dank meinen Betreuerinnen, Frau Prof. Dr. Schneider und Frau Horch, denen ich viele gute Anregungen bei der Themenfindung und der letztlichen Erstellung verdanke.

Ein großes Danke an die Mitarbeiterinnen des Personalamtes meiner letzten Praxisstelle, die mich umfassend über das Auswahlverfahren für Führungskräfte innerhalb ihrer Verwaltung informiert haben und mir die Möglichkeit gaben, im Rahmen meiner dortigen Tätigkeit Recherchen für die Bachelorarbeit zu tätigen.

Ich möchte mich ebenfalls bei den Personalverantwortlichen der Stadtkreise, die ich im Rahmen meiner interkommunalen Umfrage zu meinem Interviewleitfaden befragt habe, für ihre Zeit und Offenheit bedanken.

Danke an meine Familie und Freunde für das Korrekturlesen der Arbeit und das Verständnis für die Stresssituation, die das Erstellen der Bachelorthesis während der Praxisphase leider zeitweise war.

Carolin Faul

II. Inhaltsverzeichnis

II. Inhaltsverzeichnis

I.	Vorwort	2
II.	Inhaltsverzeichnis	3
III.	Abbildungsverzeichnis	5
IV.	Verzeichnis der Anlagen	6
1.	Einführung	8
2.	Der demografische Wandel im Hinblick auf neue Anforderungen an Führungskräfte	9
3.	Erfolgsfaktoren der Personalauswahl	13
3.1	Auftragsklärung und -vernetzung.....	14
3.2	Arbeits- und Anforderungsanalyse	15
3.3	Übungskonstruktion.....	16
3.4	Beobachtung und Bewertung	17
3.5	Beobachterausswahl und -vorbereitung	17
3.6	Vorauswahl und Vorbereitung der potenziellen Teilnehmer/innen	18
3.7	Vorbereitung und Durchführung	19
3.8	Feedback und Folgemaßnahmen.....	19
3.9	Evaluation.....	20
4.	Der Auswahlprozess für Führungskräfte in A	22
4.1	Ziele der Personalauswahloptimierung in A	22
4.2	Erarbeitung, Auswahl und Einführung der neuen Methoden	23
4.3	Neue Personalauswahl am Beispiel der Besetzung der Stelle der stellvertretenden Amtsleitung der Kämmerei im Jahr 2011	24
5.	Forschungsfrage.....	26
6.	Interkommunale Umfrage: Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse	27
6.1	Auswahl der Teilnehmer.....	27
6.2	Aufbau des Fragebogens	28
6.3	Ablauf der Befragung.....	29

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

II. Inhaltsverzeichnis

6.4	Auswertung	30
7.	Ergebnisse der interkommunalen Umfrage	33
7.1	Auswertung und Vergleich der Auswahlprozesse der Kommunen	34
7.2	Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren	37
8.	Neue Erkenntnisse zur Einführung und Anwendung moderner Auswahlverfahren für Führungskräfte im öffentlichen Dienst	43
8.1	Empfehlung an den öffentlichen Dienst im Hinblick auf Personalauswahlinstrumente, die dem Arbeitsmarkt und den Anforderungen der Zukunft gerecht werden	43
8.2	Empfehlung an die Personalverantwortlichen der Stadt A zum weiteren Vorgehen im Prozess der Anwendung neuer Auswahlverfahren für Führungskräfte	47
	Anlagen	51
	Literaturverzeichnis	78
	Erklärung der Verfasserin	80
	Anlagen auf beigefügter CD	81

III. Abbildungsverzeichnis

III. Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung der Altersstruktur im öffentlichen Dienst 10

Tabelle 2: Auswahl der Stadtkreise für die interkommunale Umfrage 27

IV. Verzeichnis der Anlagen

IV. Verzeichnis der Anlagen

Anlage 1: Entwicklung der Bevölkerungsstruktur 1950 - 2010

Anlage 2: Exkurs zum Thema „Kriteriumsvalidität von AC Verfahren“

Anlage 3: Anforderungsprofil stellvertretende Amtsleitung Kämmerei

Anlage 4: Stellenausschreibung s.o.

Anlage 5: Interviewleitfaden der Stadt A für Personalauswahlgespräche

Anlage 6 Bewertungsbogen der Stadt A

Anlage 7: Interviewleitfaden zur interkommunalen Umfrage

Anlage 8: Auswertungstabelle des ersten Teils der Interviews

Anlage 9: Ausformulierte Darstellung der Auswahlverfahren der
Stadtkreise

Anlage 10: Auswertungstabelle des zweiten Teils der Interviews

Anlagen auf der beigefügten CD:

- dargestellt ab Seite 80 in dieser Reihenfolge -

- Artikel Welt online, Fachkräftemangel droht Behörden
- Leitfaden "Standards der Assessment Center Technik"
- Artikel Uni Konstanz - Fragetechniken
- Anfrage für Interviews bei den Stadtkreisen
- Eingescannte Aufzeichnungen während der Interviews anhand des Interviewleitfadens
- Eingescannte Darstellungen zur Kategorienbildung bei der Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren
- Henkel-Waidhofer, Brigitte Johanna, Experten sorgen sich um den Nachwuchs, in: Staatsanzeiger 21/2011, S.14.
- Kersting, Martin, Möglichkeiten der Qualitätssicherung und -optimierung, in: Personalführung 12/2208, S.72-79.
- Prof. Dr. Schneider, Claudia, Die Führungskraft als Personalentwickler in der öffentlichen Verwaltung, in: Dialog 24/2011, S. 14f.

IV. Verzeichnis der Anlagen

- Ulschmid, Lothar, Anforderungen an die Führungskräfte von morgen, in: Innovative Verwaltung 4/2009, S. 20f.
- Prof. Dr. Schuler, Heinz/ Frintrup, Andreas, Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird, in: Personalführung 5/2006, S.62-70.
- Boltz, Jessica/ Dr. phil. habil. Kanning, Uwe P./ Dr. Hüttemann, Timm, Qualitätsstandards für Assessment Center / Treffende Prognosen durch die Beachtung von Standards, in: Personalführung 10/2009, S. 32-37.

1. Einführung

1. Einführung

Die Personalämter großer Kommunen müssen sich auf die zunehmende Veränderung gesellschaftlicher, sozialer und politischer Einflüsse, die ihre Personalauswahl prägen, einstellen. Im Zuge des demografischen Wandels nimmt die Zahl älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer¹ zu, qualifizierter Nachwuchs nimmt ab. Die finanzielle sowie personalwirtschaftliche Situation, die zum Teil viele Stellen zumindest befristet unbesetzt lässt und das Schaffen neuer Stellen schwierig macht, sorgt mit dafür, dass Personalverantwortliche in Kommunen höchste Verantwortung tragen, um für neu zu besetzende Stellen den dauerhaft besten Bewerber auszuwählen und die Aufgabenerfüllung der Kommunen zu sichern.

Die Personalverwaltung eines Stadtkreises in Baden-Württemberg, im Folgenden aus Datenschutzgründen als "A" bezeichnet, stand und steht im Jahr 2010 und 2011 die Besetzung von einigen Amtsleiterstellen bzw. Amtsleiter-Stellvertreterpositionen bevor. Im Hinblick darauf wurde das Verfahren der Personalauswahl für hochrangige Führungspositionen überdacht. Aktuell befindet man sich nach der Einführung von Assessment-Center-Elementen im weiterhin andauernden Prozess der Optimierung dieses Auswahlverfahrens.

Diese Arbeit soll mit Hilfe einer interkommunalen Umfrage darstellen, welche Auswahlverfahren andere Städte für vergleichbare Führungspositionen nutzen und welche Erfahrungswerte bzw. Erfolgsfaktoren hierfür bestehen. Aus diesen Erkenntnissen entwickelt sich eine Handlungsempfehlung für die Stadt A. Zudem soll die Bachelorarbeit darlegen, durch welche Mittel Personalauswahlverfahren für Führungskräfte optimiert und welche Kriterien hierbei beachtet werden sollten.

¹ Auf geschlechtsneutrale Formulierung wurde aus Gründen der Lesbarkeit verzichtet. Im Text sind immer beiderlei Geschlechter gemeint.

2. Der demografische Wandel im Hinblick auf neue Anforderungen an Führungskräfte

2. Der demografische Wandel im Hinblick auf neue Anforderungen an Führungskräfte

Die demografische Entwicklung Baden-Württembergs lässt sich mit den Schlagworten sinkende Fertilität², sinkende Mortalität³ und zunehmende Migration⁴ charakterisieren.

Die Geburtenrate sinkt und der Geburtenüberschuss entwickelt sich zum Geburtendefizit⁵. Damit nimmt auch die Anzahl der unter 15-Jährigen ab. Die 40 bis 65-Jährigen und über 65-Jährigen nehmen zu, es entwickelt sich ein Ungleichgewicht in der Gesellschaft⁶.

Dieses Bündel von Veränderungsprozessen erfordert bereits heute die Anpassung der Verwaltungen an zukünftige Begebenheiten und deren mittelbare sowie unmittelbare Auswirkungen: Veränderungen der Aufgabenschwerpunkte, der Dienstleistungserwartungen, der Personalstruktur und der „Re-Finanzierungsstruktur“ vom bzw. an den Staat und seine Verwaltungen.⁷

Das kommunale Personalmanagement ist in zweifacher Weise von der demografischen Entwicklung betroffen:

- Es leistet einen Beitrag zur Lösung der Entwicklung, indem es seine Mitarbeiter in die Lage versetzt, den höheren Ansprüchen der Entwicklung zu genügen. Neue Produkte für Bürgerinnen und Bürger werden notwendig, ebenso wie bereits vorhandene Produkte in anderer bzw. verbesserter Qualität bereitzustellen sind. Dafür ist die Veränderung von Arbeitsabläufen ebenso wie die Schaffung von neuen Strukturen nötig, um den veränderten Anforderungen in fachlicher, methodischer, sozialer und persönlicher Hinsicht gerecht zu werden.

² Fertilität bedeutet Geburtsrate.

³ Mortalität bezeichnet die Sterberate.

⁴ Migration meint die Wanderungsbewegungen, die über Ländergrenzen hinweg stattfinden.

⁵ Das Geburtendefizit errechnet sich aus der Summe der Geburten abzüglich der Anzahl gestorbener Personen.

⁶ Ausführliche Darstellung der Daten im Anhang - Anlage 1.

⁷ Staatsrat Hans-Henning Lühr, Freie Hansestadt Bremen, Vortrag 04.12.2008, KIKOS-Kennung 20090403A0028.

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

2. Der demografische Wandel im Hinblick auf neue Anforderungen an Führungskräfte

- Die Mitarbeiter der Kommunalverwaltungen sind selbst Teil der demografischen Entwicklung.⁸

Die folgende Darstellung zeigt die Veränderung der Altersstruktur der Beschäftigten im unmittelbaren öffentlichen Dienst Baden-Württembergs: des Landes und der Landesbetriebe, der Gemeinden und Landkreise inkl. ihrer Eigenbetriebe und kommunaler Krankenhäuser sowie der Zweckverbände.

Alter	Jahr 2000		Jahr 2005		Jahr 2010	
	Anzahl	In %	Anzahl	In %	Anzahl	In %
Unter 25	31.835	6,72	28.507	6,08	26.954	5,74
25 bis 35	94.071	19,86	85.865	18,31	88.161	18,76
35 bis 45	128.030	27,03	119.879	25,56	107.387	22,85
45 bis 55	140.120	29,58	145.928	31,11	137.997	29,37
55 bis 65	78.896	16,66	87.791	18,72	108.050	22,99
65 und älter	734	0,15	1.034	0,22	1.374	0,29
insgesamt	473.686		469.004		469.923	

Tabelle 1: Entwicklung der Altersstruktur im öffentlichen Dienst⁹

Es wird deutlich, dass sich die Entwicklung der Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ähnlich zur Bevölkerungsentwicklung Baden-Württembergs verhält:

Die unter 25-Jährigen haben im Verlauf von 2000 bis 2010 um fast ein Prozent abgenommen. Auch die Beschäftigten zwischen 25 und 45, das Alter in dem hauptsächlich Führungsverantwortung übernommen wird, werden kontinuierlich weniger. Dafür hat der Prozentsatz der Belegschaft über 55 deutlich zugenommen, die Anzahl der über 65-Jährigen sich sogar fast verdoppelt. Im Jahr 2010 war damit der größte Anteil der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes zwischen 45 und 55 Jahre alt,

⁸ KGSt 3/2010, S. 8, 10.

⁹ Daten: Statistisches Landesamt, Baden-Württemberg.

2. Der demografische Wandel im Hinblick auf neue Anforderungen an Führungskräfte

mehr als 50% der Beschäftigten waren über 45. Insgesamt hat sich die Zahl der im öffentlichen Dienst Beschäftigten seit 2000 bis 2005 um 4679 leicht verringert und stieg bis 2010 um 919 Beschäftigte an.

Diese Entwicklung wird verstärkt durch die Anhebung des Renteneintrittsalters und die geänderten finanziellen Rahmenbedingungen der Altersteilzeit. Zudem befinden sich viele Beschäftigte momentan in der aktiven Phase der Altersteilzeit und kommen bald in die Freistellungsphase. Daher ist durch die anstehende "Pensionierungswelle" ein großer Wissensverlust zu erwarten.¹⁰

Diese Gegebenheiten erfordern eine Anpassung der vorhandenen Strukturen in der Verwaltung - diese muss von den Führungskräften angeleitet und vorgelebt werden. Teilweise wird ein neues Selbstbild der Kommunen und ihrer Aufgabenspektren notwendig, erarbeitet meist ohne externe Unterstützung, weil finanzielle Mittel für derartige Maßnahmen nicht eingeplant bzw. vorhanden sind.

Das von den Führungskräften anzuleitende Personal wird, wie oben dargestellt, durchschnittlich immer älter. Daher muss ein „demographiebewusstes“ Personalmanagement entwickelt werden. Dieses beinhaltet die Optimierung der Arbeitsprozesse und des Gesundheitsverhaltens aller Mitarbeiter, um deren Arbeitsfähigkeit zu stärken und zu erhalten.¹¹ Das Führungsverhalten der Vorgesetzten ist hierbei von herausragender Bedeutung.

Auch die Führungskräfte selbst sind dem demografischen Wandel unterworfen und durchschnittlich von höherem Alter. Junge Führungskräfte werden mit der Herausforderung konfrontiert, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen, die wesentlich älter sind als sie

¹⁰ KGSt 3/2010, S. 11.

¹¹ KGSt 3/2010, S. 19.

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

2. Der demografische Wandel im Hinblick auf neue Anforderungen an Führungskräfte

selbst - die "Akzeptanz von Altersumkehrungen in der Hierarchie"¹² erfordert einiges an Fingerspitzengefühl und Empathie.

Alternde Beschäftigte und der Mangel an Fach- und Führungskräften, der sich aus der angespannten Haushaltslage vieler Kommunen und der mangelnden Popularität des öffentlichen Dienstes bei Akademikern¹³ ergibt, erfordern eine qualitative Gegensteuerung mit Instrumenten und Maßnahmen, die zum Ziel haben, vorhandene Potenziale der Beschäftigten so effektiv und effizient wie möglich zu nutzen.¹⁴ Hierbei sind beispielsweise Mitarbeitergespräche, ein Gesundheitsmanagement, die lebensphasenorientierte Personalentwicklung, Wissensbewahrung und Wissenstransfer, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine flexible Gestaltung von Arbeitszeit und -ort sowie die Einbeziehung interkultureller Potenziale zu nennen.¹⁵

"Die Bestnote beim Examen ist kein Maß für Führungsqualität."

Führungsqualität ist Teil der Persönlichkeit und des Charakters jeder Person. Sie ist nicht bzw. nur schwer durch Nachweise bisheriger Leistungen ersichtlich oder nachprüfbar, muss aber im Hinblick auf künftige Anforderungen der Führungsrolle gegeben sein und stärker gewichtet werden.

Daher sollten Auswahlverfahren für Führungskräfte im Hinblick darauf umstrukturiert werden und neue Instrumente beinhalten, die diese Qualitäten der Bewerber messbar machen.¹⁶

¹² Prof. Dr. Schneider, Claudia, Die Führungskraft als Personalentwickler in der öffentlichen Verwaltung, in: Dialog, 2011, 24/2011, Seite 14-15.

¹³ URL: http://www.welt.de/wirtschaft/article1970698/Ab_2011_droht_Behoerden_ein_Fachkraeftemangel.html, [03.08.2011], als Anlage 1 auf beigefügter CD zu finden.

¹⁴ KGSt 3/2010, S. 15.

¹⁵ KGSt 3/2010, S. 21 ff.

¹⁶ Ulschmid, Lothar, Anforderungen an die Führungskräfte von morgen, in: Innovative Verwaltung 4/2009, Seite 20 f.

3. Erfolgsfaktoren der Personalauswahl

3. Erfolgsfaktoren der Personalauswahl

Auswahlverfahren für Führungskräfte müssen wirtschaftlich sein und zuverlässig denjenigen Bewerber bestimmen, der den Anforderungen der Zukunft in der öffentlichen Verwaltung gerecht werden kann. Um eine hohe Treffsicherheit bei der Bewerberauswahl zu erreichen, müssen Personalverantwortliche einige entscheidende Faktoren im Auswahlprozess beachten. Hierbei sind die im Folgenden näher erläuterten neun Prozessschritte zu nennen:

- Auftragsklärung und –vernetzung
- Arbeits- und Anforderungsanalyse
- Übungskonstruktion
- Beobachtung und Bewertung
- Beobachterausswahl- und -vorbereitung
- Vorauswahl und Vorbereitung der Teilnehmer
- Vorbereitung und Durchführung
- Feedback und Folgemaßnahmen
- Evaluation

Jeder Schritt dieses Prozesses beinhaltet mögliche Fehlerquellen, die in ihrer Konsequenz Nachteile für die Organisation mit sich bringen. Daher müssen alle Schritte gut durchdacht, vorbereitet und dokumentiert werden. Der "Arbeitskreis Assessment Center e.V.", ein Zusammenschluss von Experten aus Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen, entwickelte im Juli 2004 den Leitfaden "Standards der Assessment Center Technik"¹⁷, der anhand eines Assessment-Center-Verfahrens aufzeigen soll, welche Fehlerquellen bestehen und im Umkehrschluss, wie ein erfolgreicher Personalauswahlprozess gestaltet werden sollte. Einige der Erfolgsfaktoren ergeben sich auch durch die Anwendung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). Dieses gilt laut § 24, AGG

¹⁷ URL: http://www.arbeitskreis-ac.de/attachments/150_ac-standards_2004.pdf, [22.07.2011], der gesamte Leitfaden befindet sich auf der der Bachelorthesis beigefügten CD - Anlage 2.

3. Erfolgsfaktoren der Personalauswahl

grundsätzlich auch für den öffentlichen Dienst, bzw. für Beamtinnen und Beamte. Die DIN 33430 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ wurde zur Qualitätssicherung von Auswahlverfahren entwickelt. Sie formuliert zum einen Qualitätskriterien und -standards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen und zum anderen Qualifikationsanforderungen an die an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen.¹⁸ Auch diese Norm enthält einige dieser Erfolgsfaktoren.

Angelehnt an die neun Standards des Arbeitskreises lassen sich nicht nur für das Auswahlinstrument Assessment-Center (AC) Empfehlungen aussprechen - diese Erfolgsfaktoren gelten auch für andere Auswahlinstrumente bzw. einzelne Elemente des AC. Formal orientieren sich die Standards der Arbeitsgruppe des Arbeitskreis Assessment Center e.V. am Prozess der AC-Konstruktion und -Durchführung in der Praxis. In dieser Reihenfolge werden ihre Kernaussagen, allgemein bezogen auf Auswahlverfahren, im Folgenden vorgestellt.

3.1 Auftragsklärung und -vernetzung

Um die Auswahlinstrumente für das Bewerbungsverfahren festzulegen, müssen die Ziele und Rahmenbedingungen der Stellenbesetzung geklärt werden. Die Konsequenzen für die Bewerber bzw. Teilnehmer am Auswahlprozess sind am Anfang des Prozesses verbindlich zu vereinbaren und klar zu kommunizieren. Die Definition der notwendigen Rahmendaten wie Ziele, Ressourcen, Budget und der Zeithorizont folgt. Diese Schritte sind für die Akzeptanz des Verfahrens und damit für dessen Ergebnis unerlässlich. Der "Kunde" des Auftrags, also derjenige, der Nutzen aus der Auswahl ziehen soll, steht hierbei im Fokus. Die Akzeptanz des Auswahlverfahrens muss in diesem Personenkreis gegeben sein. Zu beteiligende Gremien sind über die geplante Durchführung des Auswahlprozesses zu informieren und von deren Gültigkeit zu überzeugen. Sollten die Auswahlinstrumente von externen

¹⁸ Kersting, Martin, Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN Ansatz, Göttingen, 2008, S.54.

3. Erfolgsfaktoren der Personalauswahl

Firmen konzipiert oder sogar durchgeführt werden, ist es erforderlich, die Einbindung dieses Prozesses in die Organisation sicherzustellen.

Sind interne Bewerber für die zu besetzende Stelle vorhanden, muss auch geklärt werden, was mit den im Rahmen der Auswahl gewonnenen Informationen bezüglich der Potentiale der Bewerber passiert, die bei der Besetzung der Führungsposition nicht berücksichtigt werden. Letztlich ist das verwendete Auswahlinstrument zudem mit der Kultur der Organisation bzw. ihrem Leitbild und ihrer Wahrnehmung in der Öffentlichkeit abzustimmen.¹⁹

3.2 Arbeits- und Anforderungsanalyse

Um aus den Bewerbern für eine Führungsposition den geeignetsten Kandidaten auszuwählen, muss im Vorfeld geklärt werden, welche fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen sowie Führungskompetenzen für die Erfüllung der Aufgaben der Position notwendig sind. Mit einem oder mehreren Instrumenten der Personalauswahl kann dann die Passung der Person des Bewerbers und die der beruflichen Tätigkeit überprüft werden. Hierfür wird meist ergänzend zur vorhandenen Stellenbeschreibung von den Personalverantwortlichen, dem Fachamt bzw. dem bisherigen Stelleninhaber und evtl. der Verwaltungsspitze eine Arbeits- und Anforderungsanalyse zur spezifischen Tätigkeit der auszuwählenden Führungskraft erstellt. Das Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist die Definition eines Anforderungsprofils, das die momentanen und zukünftigen erfolgskritischen Aspekte der Tätigkeit (erforderliche Wissensbereiche, Fertigkeiten, Fähigkeiten) zusammenfasst.²⁰ Die gesammelten Detailinformationen der Stelle dienen als Arbeitsgrundlage für die folgenden Schritte im Konstruktionsprozess der Auswahlinstrumente²¹ und zur Formulierung der Stellenausschreibung. Bei der Formulierung der Stellenausschreibung ist

¹⁹ Arbeitskreis Assessment Center e.V., Standards der Assessment Center Technik, Standard 1.

²⁰ Arbeitskreis Assessment Center e.V., a.a.O., Standard 2.

²¹ Boltz, Jessica/ Kanning, Uwe/ Hüttemann, Timm: Qualitätsstandards für Assessment-Center. Treffende Prognosen durch die Beachtung von Standards, in: Personalführung 10/2009.

3. Erfolgsfaktoren der Personalauswahl

neben der möglichst detaillierten Darstellung des Anforderungsprofils der zu besetzenden Stelle der § 11 AGG zu beachten. Dieser besagt, dass ein Arbeitsplatz nicht unter Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot des § 7 (1) AGG ausgeschrieben werden darf. Es schützt laut § 1 vor Benachteiligungen aus Gründen der Rasse, der ethischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, vor Benachteiligung wegen Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität. Ausnahmen bestehen hiervon in Fällen der §§ 10 und 20 AGG, in denen die Zulässigkeit unterschiedlicher Behandlung in einigen Fällen erläutert wird.

3.3 Übungskonstruktion

Im Rahmen des Auswahlverfahrens soll eine Aussage über die Eignung des Bewerbers getroffen werden können, ob dieser im Arbeitsalltag mit den vom ihm mitgebrachten Fähigkeiten Erfolg haben wird. Hierfür müssen Instrumente angewandt werden, die Aufgaben und Arbeitssituationen so realistisch wie möglich nachstellen. Daher stellt die Arbeits- und Anforderungsanalyse der zu besetzenden Stelle die Grundlage der Konstruktion der Auswahlinstrumente dar. Anhand dieser Analyse lassen sich alltägliche, sowie anspruchsvolle Aufgaben und Probleme, die diese Position mit sich bringt, herausarbeiten und nachstellen. Die im Verfahren angewandten Auswahlinstrumente sollen eine möglichst große Spannbreite des erfolgskritischen Verhaltens des Bewerbers beobachtbar machen und im Idealfall pro Anforderung mehrfache Beobachtungschancen bieten.²² Für alle Bewerber, deren Eignung im Auswahlverfahren überprüft werden soll, sind dieselben bzw. vergleichbare Übungen auszuwählen und an die Anforderungen des AGG anzupassen. Eine Abweichung kann entsprechend § 2 Abs. 1 Nr. 1 i.V.m. § 1 als Verstoß gegen das AGG gewertet werden. Von entscheidender Bedeutung für den Nutzen eines Auswahlinstruments ist die Kriteriumsvalidität, also die Frage, ob die Beurteilung der Übungen im AC

²² Arbeitskreis Assessment Center e.V., a.a.O., Standard 3.

3. Erfolgsfaktoren der Personalauswahl

bzw. AC-Element mit der später gezeigten Berufsleistung übereinstimmt.²³ Zur Kriteriumsvalidität von AC-Verfahren und ihren Elementen bestehen differenzierte Meinungen und Untersuchungen mit unterschiedlichsten Ergebnissen. Eine ausführliche Darstellung hierzu gibt der Exkurs zum Thema, der in Anlage 2 dargestellt ist. Die für das Personalauswahlverfahren verwendeten Instrumente sind im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse anhand der zu prüfenden Anforderungen an den Bewerber auszuwählen.²⁴

3.4 Beobachtung und Bewertung

Um das Verhalten und die Aussagen der Bewerber im Hinblick auf vorher festgelegte Anforderungskriterien der zu besetzenden Stelle zuverlässig beurteilen zu können, ist eine lückenlose Dokumentation und einheitliche Bewertung des Auswahlverfahrens bzw. der Bewerber erforderlich. Diese dient als wesentliche Entscheidungsgrundlage für die Eignungsdiagnose und die Bestimmung von Stärken und Schwächen eines jeden Bewerbers. Daher wird der Einsatz eines anforderungsbezogenen Beobachtungssystems²⁵ empfohlen²⁶ um zu verhindern, dass ein erster Eindruck, den die Beobachter von den Bewerbern erhalten, als letzte Entscheidungsgrundlage dient.²⁷ Die Aufzeichnungen, die während des Auswahlverfahrens von allen Beobachtern geführt werden, sind letztlich Beweise, die der Arbeitgeber nach § 22 AGG bei Klagen wegen Verstößen gegen das AGG vorbringen muss.

3.5 Beobachterausswahl und -vorbereitung

Dieser Erfolgsfaktor behandelt die richtige Auswahl der Beobachter und deren Qualifikation bzw. Vorbereitung auf das Auswahlverfahren. Die am

²³ Personalführung 12/2008, S.73.

²⁴ Personalführung 12/2008, S.74.

²⁵ Dieses System beschreibt die exakte Zuordnung, welcher Beobachter welches Kriterium bei welchem Bewerber beobachtet und dokumentiert. Eine begrenzte Anzahl von zu beobachtenden Kriterien pro Übung von höchstens fünf ist hierfür erforderlich. Auch muss gewährleistet sein, dass die zu beobachtenden Kriterien klar definiert sind und direkt nach der Beobachtung bewertet werden.

²⁶ Arbeitskreis Assessment Center e.V., a.a.O., Standard 4.

²⁷ Prof. Dr. Schuler, H./ Frintrup, A., Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird, in: Personalführung 5/2006, S. 62 - 70.

3. Erfolgsfaktoren der Personalauswahl

Auswahlverfahren beteiligten Personen sollten aus mindestens einer Ebene über der zu besetzenden Position kommen, eine ausgewogene Mischung aus erfahrenen und neuen Beobachtern sein und im Vorfeld des Auswahlverfahrens Schulungen durchlaufen²⁸ haben, die es ihnen ermöglicht, sich ausreichende Kenntnisse über die Zielfunktion, das Auswahlverfahren und dessen Anwendung anzueignen. Zudem müssen sie die Repräsentation des Unternehmens im Hinblick auf Unternehmenserfahrung und fachlichen Hintergrund gewährleisten. Dies gilt auch beim Einsatz externer Unternehmen.²⁹ Im Hinblick auf die Beachtung des AGG müssen den Personalverantwortlichen und sonstigen verantwortlichen Teilnehmern an Auswahlverfahren klar sein, dass Fragen bezüglich geplanter oder bestehender Schwangerschaften, Gewerkschafts- oder Religionszugehörigkeit o.ä. nicht gestattet sind. Dies ergibt sich aus § 2 Abs. 1 i.V.m. § 1 AGG.

3.6 Vorauswahl und Vorbereitung der potenziellen Teilnehmer/innen³⁰

Die Vorauswahl der Teilnehmer/innen für das Auswahlverfahren wird durch den Abgleich der im Anforderungsprofil festgelegten Auswahlkriterien und den Profilen der Bewerber anhand der eingereichten Bewerbungsunterlagen getroffen. Um die Akzeptanz der Stellenbesetzung im Hinblick auf Bewerber und das Umfeld der zu besetzenden Stelle sicherzustellen, muss diese Vorauswahl anhand verbindlich kommunizierter Auswahlkriterien stattfinden. Es empfiehlt sich, die zwingend erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen schriftlich festzulegen und den gesamten Auswahlprozess detailliert zu dokumentieren. Die Teilnahme am Auswahlverfahren sollte nur denjenigen Teilnehmern ermöglicht werden, die über alle diese Qualifikationen und Kompetenzen verfügen.

²⁸ Boltz, J./ Kanning, U./ Hüttemann, T, a.a.O. S. 33.

²⁹ Vgl. Arbeitskreis Assessment Center e.V., a.a.O., Standard 5.

³⁰ Unter „Teilnehmer/innen“ sind in diesem Zusammenhang ausschließlich Bewerber/innen zu verstehen.

3. Erfolgsfaktoren der Personalauswahl

Zudem sollten die Teilnehmer eines Auswahlverfahrens im Vorfeld über die festgelegten Auswahlinstrumente des Verfahrens und Möglichkeiten zur Vorbereitung informiert werden. Hierbei sind Informationen zu den einzelnen Instrumenten, dem Ablauf und inhaltlichen Anforderungen des Verfahrens sowie sinnvolle Vorbereitungsstrategien wünschenswert. Diese Maßnahmen dienen dem Zweck, eine vergleichbare Ausgangssituation für alle Teilnehmer des Auswahlverfahrens zu schaffen. Das ist besonders wichtig, wenn auch interne Bewerber am Verfahren teilnehmen.³¹

3.7 Vorbereitung und Durchführung

Werden im Auswahlverfahren von Führungskräften AC-Elemente oder vollständige AC angewandt, so ist eine gute Planung und Moderation des Verfahrens vonnöten. Die genutzten Räumlichkeiten müssen einen ungestörten und vertraulichen Ablauf des Verfahrens gewährleisten. Lange Wartezeiten für die Bewerber sind zu vermeiden. Im Vorfeld des Verfahrens wird ein Ablaufplan erstellt und den Mitgliedern der Auswahlkommission zugänglich gemacht. Bei umfangreicheren Auswahlverfahren kann er auch den Bewerbern bereits im Vorfeld zur Verfügung gestellt werden. Zudem sollte eine verantwortliche Person (Moderator) die Teilnehmer sowie Beurteiler zu Beginn des Verfahrens über den geplanten Ablauf informieren, sie durch das Verfahren führen und dafür sorgen, dass der geplante Ablauf eingehalten wird. Wird das Instrument des Rollenspiels angewandt, sollten als Rollenspieler nur geeignete und geschulte Mitarbeiter eingesetzt werden.³²

3.8 Feedback und Folgemaßnahmen

Jedem Teilnehmer sollte nach Abschluss des Verfahrens ein Feedback-Gespräch angeboten werden, um dem Teilnehmer zu ermöglichen, aus diesem Verfahren persönlichen Nutzen zu ziehen. Das persönliche Gespräch findet in vertraulichem Rahmen zwischen Bewerber und ein bis

³¹ Arbeitskreis Assessment Center e.V., a.a.O., Standard 6.

³² Arbeitskreis Assessment Center e.V., a.a.O., Standard 7.

3. Erfolgsfaktoren der Personalauswahl

zwei Beurteilern statt und übermittelt wesentliche Informationen über das individuelle Ergebnis des Teilnehmers und das der Entscheidung zu Grunde liegende Verhalten. Internen Bewerber sollte ermöglicht werden, im Verfahren festgestellte Potentiale auszubilden und zu nutzen. Die Transparenz des Verfahrens wird durch die Gewährleistung eines freiwilligen, ausführlichen Feedbacks für alle Teilnehmer erheblich gesteigert, was wiederum die Akzeptanz des Auswahlverfahrens positiv beeinflusst.³³

Seit der Einführung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) am 14.08.2006 stellt sich die Frage des Feedbacks für externe Bewerber als schwierig dar. Die Personalverantwortlichen sind einerseits bestrebt, den abgelehnten Bewerbern ein konstruktives und ausführliches Feedback zu geben und auf Verbesserungspotential der Bewerber hinzuweisen. Andererseits besteht seit dem AGG ein hohes Risiko, dass Bewerber, deren Bewerbung nicht berücksichtigt werden konnte, auf Grundlage der Aussagen in einem Feedbackgespräch gegen die Organisation klagen.

3.9 Evaluation

Personalauswahlverfahren für Führungskräfte sind meist mit großem zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwand verbunden. Um die Wirtschaftlichkeit der Anwendung der Verfahren sicherzustellen, sollte das Auswahlverfahren bzw. seine Elemente regelmäßig im Hinblick auf seine Qualität überprüft werden. Vor allem bei der Einführung eines neuen Personalauswahlinstruments, bei Veränderungen innerhalb der Organisation bzw. Kommune und substantziellen Änderungen im Auswahlprozess muss eine Güteprüfung des Verfahrens stattfinden. Bei unveränderter Anwendung des Verfahrens wird eine Überprüfung im Zeitraum von zwei bis fünf Jahren empfohlen. Mit der Überprüfung des Verfahrens sind nicht die Akzeptanz des Verfahrens oder einzelne positive Rückmeldungen nach Stellenbesetzungen gemeint, sondern die

³³ Arbeitskreis Assessment Center e.V., a.a.O., Standard 8.
s. auch: Boltz, J./ Kanning, U./ Hüttemann, T., a.a.O., S.34.

3. Erfolgsfaktoren der Personalauswahl

Betrachtung der internen Struktur des Verfahrens, dessen Vorhersagequalität, der Nachhaltigkeit der Entscheidung sowie die Akzeptanz und Fairness des Auswahlprozesses.³⁴

³⁴ Arbeitskreis Assessment Center e.V., a.a.O., Standard 9.

4. Der Auswahlprozess für Führungskräfte in A

4. Der Auswahlprozess für Führungskräfte in A

In den Jahren 2010 und 2011 standen bzw. stehen die Personalverantwortlichen der Stadt A vor der Herausforderung eines Generationenwechsels in der Amtsleiterebene. Wiederbesetzungsverfahren für fünf Amtsleiterpositionen mussten/müssen im Zeitraum von September 2010 bis Dezember 2011 durchgeführt werden. Im Hinblick auf die im zweiten Kapitel der Bachelorthesis erläuterten aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte sollte der bisherige Auswahlprozess der Stadt A überdacht und optimiert werden. Im Folgenden werden die Ziele der angestrebten Personalauswahloptimierung und die Erarbeitung, Auswahl und Einführung der neuen Methoden dargestellt. Beispielhaft wird hierfür die Besetzung der Stelle der stellvertretenden Amtsleitung der Kämmerei im Jahr 2011 erläutert.

4.1 Ziele der Personalauswahloptimierung in A

Ausgangspunkt der angestrebten Optimierung des Personalauswahlverfahrens war zum einen die demografische Entwicklung und deren Konsequenz für die Anforderungen an Führungskräfte, die in den ersten beiden Kapiteln der Bachelorthesis erläutert werden. Zum anderen ergab sich aus dem aktuell anstehenden Generationenwechsel in der Amtsleiterebene eine gewisse Dringlichkeit der Berücksichtigung dieser Zukunftsperspektive in den anstehenden Auswahlverfahren. Die Personalverantwortlichen wollten durch die Verbesserung des Auswahlprozesses Fehlentscheidungen und deren langfristige Konsequenzen im Hinblick auf finanzielle und erfolgsorientierte Aspekte vorbeugen.

Ziel war die Prognosegüte der Personalauswahl zu steigern und zeitgemäße Methoden einzusetzen. Man wollte zum bisher standardmäßig verwendeten Interview neue Auswahlinstrumente hinzufügen und das Verfahren transparenter gestalten. Die im Anforderungsprofil der jeweils zu besetzenden Stelle genannten Anforderungsmerkmale sollten durch die Verwendung von Simulationen im Auswahlverfahren sichtbar gemacht

4. Der Auswahlprozess für Führungskräfte in A

werden. Bisherige Auswahlverfahren für Führungskräfte hatten ihren Schwerpunkt in der Überprüfung der Fachkompetenz der Bewerber/innen. Insbesondere die Führungs- und Managementkompetenz der Bewerber sollte im Hinblick auf den Wandel der Anforderungen und das breite Aufgabenspektrum zukünftiger Führungskräfte messbar gemacht und bei der Auswahl stärker berücksichtigt werden.

4.2 Erarbeitung, Auswahl und Einführung der neuen Methoden

Um den Prozess der Personalauswahl qualitativ zu optimieren, wurde unter Einbeziehung der Verwaltungsspitze der Einsatz externer Beratung hierfür beschlossen. Bei der Einholung von Referenzen bei anderen Kommunen wurde der Stadt A unter anderem der Einsatz einer bestimmten Beraterin für die Ausarbeitung und Implementierung des neuen Verfahrens empfohlen. Die Diplom-Psychologin mit langjähriger Berufserfahrung im Bereich der Personalentwicklung berät als selbstständige Beraterin und Coach zahlreiche Unternehmen und Verwaltungen, kennt Hemmnisse, die geplante Prozesse in Verwaltungen behindern können bzw. für den erfolgreichen Verlauf zu berücksichtigen sind. Sie bot der Stadt A eine Bausteinreihe zur Implementierung des neuen Auswahlverfahrens und der Schulung der Beteiligten des Auswahlprozesses an, die durch viele intensive Gespräche auf die Bedürfnisse der Stadt A angepasst wurde. Im Oktober 2010 fand daraufhin ein zweitägiger Workshop, „Baustein 1“, für Personalverantwortliche, Mitglieder des Gesamtpersonalrats und die Frauenbeauftragte statt. Dieser beinhaltete eine Einführung in die Thematik und den Nutzen des Assessment Centers und dessen Entwicklung. Auch auf die Notwendigkeit und die Methoden der Anforderungsanalyse wurde eingegangen.

Im November 2010 folgte die Vorbereitung bzw. Information der Dezernenten durch einen halbtägigen Workshop. Im Rahmen des Workshops wurde den Dezernenten das „Assessment Center“, seine

4. Der Auswahlprozess für Führungskräfte in A

Bestandteile sowie die Darstellung des Nutzens dieses Auswahlinstruments erläutert. Es wurde im Speziellen auf die Rolle des Dezernenten/ der Dezernentin im Auswahlprozess bzw. bei der Anwendung von Elementen des AC eingegangen. Dieser Workshop sollte die nötige Unterstützung durch die Verwaltungsspitze während der Einführung des neuen Auswahlverfahrens und seiner Ergebnisse sicherstellen.

4.3 Neue Personalauswahl am Beispiel der Besetzung der Stelle der stellvertretenden Amtsleitung der Kämmerei im Jahr 2011

Der Prozess der Personalauswahl wurde im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Beraterin in drei Schritte gegliedert:



Schritt eins erfordert die Ausarbeitung eines Anforderungsprofils für die zu besetzende Stelle. Im Rahmen der Erstellung des Anforderungsprofils sollen die Rahmenbedingungen und Anforderungen der Stelle im Vorfeld mit den Verantwortlichen abgeklärt und schriftlich festgehalten werden. Es erfolgt eine Gewichtung der erforderlichen Kompetenzen. Anschließend wird das erstellte Anforderungsprofil³⁵ mit der jeweiligen Dezernentin besprochen und bei Bedarf entsprechend abgeändert.

Im zweiten Schritt wird die Stellenausschreibung³⁶ ausformuliert. Sie muss die erforderlichen Kompetenzen und Anforderungen, die durch Auswahlinstrumente im späteren Verlauf des Prozesses abgeprüft werden sollen, enthalten. Im weiteren Verlauf gehen Bewerbungen auf die Stellenausschreibung ein, die anhand der festgelegten Kriterien vorselektiert werden, um in Abstimmung mit allen Prozessbeteiligten eine engere Wahl der Bewerber zu treffen.

³⁵ Das erstellte Anforderungsprofil findet sich im Anhang - Anlage 3.

³⁶ Die Stellenausschreibung befindet sich im Anhang - Anlage 4.

4. Der Auswahlprozess für Führungskräfte in A

In Schritt drei des Auswahlprozesses finden anhand eines vorgefertigten Interviewleitfadens³⁷ zunächst Auswahlgespräche statt. Im Rahmen dieser strukturierten Interviews werden die fachlichen Kompetenzen der Bewerber/innen durch einen „Fachmann“, in diesem Fall durch den Vorgesetzten, abgefragt. Die Führungskompetenz wird hauptsächlich durch die Personalverantwortlichen, aber auch durch die Frauenbeauftragte und die Vertretung des Personalrates hinterfragt. Die Inhalte des jeweiligen Interviewleitfadens werden anhand des Anforderungsprofils erarbeitet.

Auch die Anwendung von so genannten Verhaltensdreiecken³⁸ ist vorgesehen.³⁹ Vor den Bewerbungsgesprächen trifft sich der Kreis der Interviewer zu kurzen Besprechungen bezüglich der zu erfragenden Inhalte und der Rollenverteilung der Auswählenden. Danach findet wiederum eine kurze Diskussion zur Einschätzung des/der Bewerbers/in anhand eines verbindlichen Bewertungsbogens⁴⁰ statt. Dabei werden beobachtete Verhaltensweisen ausgetauscht, gemeinsam bewertet und in den Bewertungsbogen übertragen. Nach dem Auswahlgespräch können weitere Auswahlinstrumente wie Präsentationen zur Anwendung kommen, die einem verdichteten Bewerberkreis beim ersten Termin angekündigt und an einem weiteren Termin durchgeführt werden. Mittels der Ergebnisse dieser Auswahlinstrumente wird ein engerer Bewerberkreis festgelegt, der dem Verwaltungsausschuss präsentiert wird. Die Empfehlung der Verwaltung lässt sich aus der Formulierung in der Drucksache zum Thema entnehmen. Auf Wunsch findet vorher eine Vorstellung der Bewerber/innen in den Fraktionen und/oder im Ältestenrat statt.

³⁷ Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang - Anlage 5.

³⁸ Verhaltensdreiecke basieren auf der Annahme, dass Vorfälle, Erfahrungen und Kompetenzen sich aus bestimmten Situationen, dem Verhalten in dieser Situation und dem Ergebnis dieses Prozesses ergeben. Diese Faktoren sollen, ähnlich einem Rollenspiel, im Gespräch hinterfragt werden.

³⁹ URL: www.uni-konstanz.de/FuF/SportWiss/kloeckner/texte/Fragetechniken.doc, [07.07.2011], der Artikel befindet sich auf beigefügter CD - Anlage 3.

⁴⁰ Der Bewertungsbogen findet sich im Anhang - Anlage 6.

5. Forschungsfrage

5. Forschungsfrage

Aus dem theoretischen Teil der Bachelorarbeit ergibt sich die Forschungsfrage. Diese lautet "Wie findet die Personalauswahl für Führungskräfte in vergleichbaren Stadtkreisen statt und welchen Stellenwert haben die Erfolgsfaktoren in diesen Auswahlverfahren?". Geklärt werden soll, wie vergleichbare Stadtkreise die Auswahlverfahren ihrer Führungskräfte gestalten, also welche Instrumente der Personalauswahl Anwendung finden, welche Personen am Auswahlprozess beteiligt sind und in welcher Form sowie auf welche Kriterien im Hinblick auf Bewerbungsunterlagen und Auswahlgespräche besonderes Augenmerk gelegt wird, um Gemeinsamkeiten und Abweichungen in den Auswahlverfahren gegenüberzustellen. Außerdem wird erhoben, ob und in welcher Weise die neun Erfolgsfaktoren in den Auswahlverfahren berücksichtigt werden.

6. Interkommunale Umfrage: Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse

Um die in Kapitel 5 erläuterte Forschungsfrage zu beantworten, wird eine interkommunale Umfrage durchgeführt. Darunter versteht man den Informationsaustausch zu einem bestimmten Thema innerhalb ausgewählter Kommunen. Die Auswahl der Teilnehmer dieser Befragung, der Aufbau des dafür verwendeten Fragebogens, der Ablauf der Umfrage und deren Auswertung werden in diesem Kapitel näher erläutert.

Die befragten Stadtkreise werden zur Auswertung der Umfrage anonymisiert, um den Datenschutz zu gewährleisten und die Ergebnisse der Arbeit für zukünftige Umstrukturierungsbestrebungen der Personalauswahlauswahlverfahren von Kommunen zur Verfügung stellen zu können.

6.1 Auswahl der Teilnehmer

Die Auswahl der Teilnehmer meiner Befragung zum Thema Erfolgsfaktoren der Auswahlverfahren für Führungskräfte begründet sich wie folgend dargestellt:

Stadtkreis	Einwohnerzahl (ca.)	Lage	Struktur	Führungskräfte
A	120.000	Norden	4 Dezernate	ca. 240
B	223.000	Süden	5 Dezernate	ca. 317
C	116.000	Nordwesten	4 Dezernate	ca. 250
D	577.000	Zentrum	8 Geschäftskreise	ca. 1000
E	122.000	Osten	Dezentrale Struktur: 7 Bereiche	ca. 300

Tabelle 2: Auswahl der Stadtkreise für die interkommunale Umfrage

Die Teilnehmer sollen, vergleichbar zur Stadt A, Stadtkreise sein. Stadtkreise sind staatliche Verwaltungsbezirke, die nur aus einer einzelnen, keinem Landkreis eingegliederten Stadt bestehen.

6. Interkommunale Umfrage: Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse

Es wurden Stadtkreise innerhalb Baden-Württembergs ausgewählt, die eine vergleichbare Verwaltungsstruktur zum Stadtkreis A haben.

Der **Stadtkreis A** hat ca. 120.000 Einwohner und liegt im Norden Baden-Württembergs. Die Stadtverwaltung ist in vier Dezernate aufgeteilt.

Als vergleichbare Stadtkreise wurden fünf Stadtkreise ausgewählt, in der weiteren Darstellung der Bachelorthesis werden sie als Stadtkreise B, C, D und E bezeichnet.

Der **Stadtkreis B**, im Süden Baden-Württembergs gelegen, ist derzeit Heimat von ca. 222.450 Bürgerinnen und Bürger. Die Struktur der Stadt B sieht wie folgt aus: der Oberbürgermeister bildet die Verwaltungsspitze über fünf Dezernaten.

Der **Stadtkreis C** hat ca. 116.000 Einwohner und liegt im Nordwesten Baden-Württembergs. Organisatorisch ist er in vier Dezernate gegliedert.

Der **Stadtkreis D**, im Zentrum Baden-Württembergs gelegen, zählt aktuell ca. 576.500 Einwohner. Er gliedert sich in acht Geschäftskreise.

Der **Stadtkreis E** liegt im Osten Baden-Württembergs und hat rund 122.000 Einwohner. Er verfügt über dezentrale Strukturen, die dem Oberbürgermeister sieben Bereiche direkt unterstellen.

6.2 Aufbau des Fragebogens

Die Forschungsfrage, die zum Inhalt hat, wie die Personalauswahl in vergleichbaren Stadtkreisen stattfindet und welchen Stellenwert die Erfolgsfaktoren, die im dritten Kapitel der Bachelorthesis näher erläutert wurden, in diesen Auswahlverfahren haben, soll mit Hilfe eines halbstandardisierten Interviewleitfadens⁴¹ beantwortet werden. Der Leitfaden ist in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil sollen statistische Daten wie die Einwohnerzahl des befragten Stadtkreises, die Anzahl der Führungspositionen und Informationen zum Ablauf der Auswahlprozesse gewonnen werden. Interessant sind hierbei die zur Personalauswahl von Führungskräften verwendeten Instrumente, die am Auswahlprozess

⁴¹ Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang - Anlage 7.

6. Interkommunale Umfrage: Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse

beteiligten Personen und Gremien und die Kriterien im Bezug auf Bewerbungsunterlagen und die Auswahlgespräche.

Im zweiten Teil des Interviewleitfadens wird auf die Beachtung der Erfolgsfaktoren im Rahmen des Auswahlprozesses eingegangen. Hierfür wird zu jedem der neun erläuterten Erfolgsfaktoren abgefragt, ob und wie dieser berücksichtigt wird und falls dies nicht der Fall sein sollte, weshalb das so ist. Die meisten Fragen geben Antwortmöglichkeiten vor, lassen aber auch Raum, diese Antworten frei zu ergänzen.

6.3 Ablauf der Befragung

Die Befragung der Stadtkreise soll im Gespräch mit den jeweiligen Personalverantwortlichen erfolgen. Per E-Mail wurden die Personalverantwortlichen angeschrieben⁴² und um einen Termin für ein Telefonat zur Beantwortung der Fragen gebeten. Die Befragung mittels eines Fragebogens per E-Mail oder per Onlineverfahren wurde ausgeschlossen, da hierbei keine differenzierten Rückfragen gestellt werden können. Die Gespräche mit den Personalverantwortlichen der Stadtkreise A und C wurden persönlich geführt. Die Befragungen der übrigen Stadtkreise fanden fernmündlich statt. Grundlage der Befragung war der sich im Anhang befindliche Interviewleitfaden⁴³, der das Gespräch strukturierte. Die Personalverantwortlichen wurden vor der Befragung nicht über den Inhalt des Interviewleitfadens informiert, um spontane Antworten zu erhalten. Bei Fragen, die die jeweiligen Gesprächspartner spontan nicht oder nicht genau beantworten konnten, wurden diese im Nachgang per Mail beantwortet bzw. präzisiert. Die Dauer der Befragung variierte zwischen 30 und 60 Minuten, je nach Ausführlichkeit der Antworten und Darstellung der Personalauswahlverfahren.⁴⁴

⁴² Die versendete Mail befindet sich auf beigefügter CD - Anlage 4.

⁴³ s. Anlage 7.

⁴⁴ Die eingescannten Originale der Interviewleitfäden der befragten Stadtkreise befinden sich auf der CD zur Bachelorthesis - Anlage 5.

6. Interkommunale Umfrage: Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse

6.4 Auswertung

Die Auswertung meiner Umfrage orientiert sich methodisch an der qualitativen Inhaltsanalyse. Dieses Analyseverfahren hat nicht das Testen von Hypothesen und deren statistisches Schließen zum Ziel, sondern versucht den gesamten Bedeutungsinhalt der erhobenen Daten zu erfassen, um zum Beispiel Hypothesen zu finden. Es besteht hierfür kein allgemein anerkanntes Verfahren. Dies muss vielmehr je nach Erkenntnisinteresse vom Anwender modifiziert werden.⁴⁵

Erfolgskritischer Kernpunkt der Inhaltsanalyse ist die Bildung von Kategorien, die aus theoretischen Annahmen abgeleitet werden. Die Gesamtheit der Kategorien bezeichnet man als Kategoriensystem.⁴⁶

„Da die Kategorien die Substanz einer Untersuchung enthalten, kann eine Inhaltsanalyse nicht besser sein als ihre Kategorien.“⁴⁷ Sie müssen vom Erkenntnisinteresse geleitet sein.

Zur Auswertung der erhobenen Daten werden zunächst Tabellen erstellt, die eine Übersicht über die Antworten der jeweiligen Stadtkreise geben. Hierbei wurde unterschieden zwischen dem ersten Teil der Befragung, der statistische Daten und Informationen über das Personalauswahlverfahren für Führungskräfte wie angewandte Auswahlinstrumente und beteiligte Personen erhebt, und dem zweiten Teil, der die Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren zum Inhalt hat. Mittels der erstellten Tabellen soll der Vergleich der Stadtkreise bzw. deren angewandter Auswahlinstrumente und der hierbei zu beachtenden Erfolgsfaktoren ermöglicht werden.

Aus der Forschungsfrage meiner Bachelorthesis "Wie findet die Personalauswahl für Führungskräfte in vergleichbaren Stadtkreisen statt und welchen Stellenwert haben die Erfolgsfaktoren in diesen Auswahlverfahren?" sollen sich Empfehlungen an die Stadt A, die sich

⁴⁵ Atteslander, Peter, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Auflage, Berlin, S. 198.

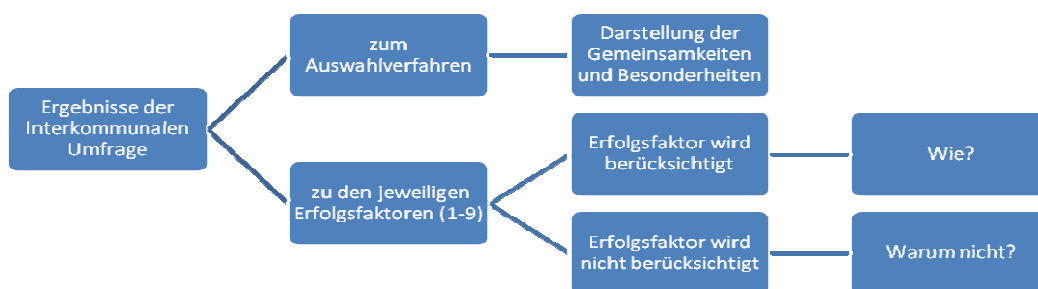
⁴⁶ Atteslander, a. a. O., S. 203 f.

⁴⁷ Berelson, 1971, S. 147.

6. Interkommunale Umfrage: Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse

momentan im Optimierungsprozess ihrer Auswahlverfahren befindet, und an andere Kommunen, die dieses Ziel haben, entwickeln. Daher soll aus den Ergebnissen der interkommunalen Umfrage mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse herausgearbeitet werden, wie die Auswahlprozesse für Führungskräfte in den befragten Städten ablaufen, was hierbei, auch im Hinblick auf die dargestellten Erfolgsfaktoren, positiv ist und welche Themen zukünftig mehr berücksichtigt werden müssen.

Folgende Grafik stellt den schematischen Ablauf der Auswertung der Ergebnisse und die Bildung der Kategorien dar:



Zunächst werden die Schilderungen der Personalverantwortlichen bezüglich der Auswahlverfahren und Beteiligten des Verfahrens auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin betrachtet.

Aus den Darstellungen der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren in der oben genannten Tabelle wurden die Stadtkreise jeweils nach positiver bzw. negativer Antwort in zwei Kategorien unterteilt. Schließlich wurde die jeweilige Begründung betrachtet und es wurde versucht, Übereinstimmungen herauszuarbeiten bzw. darzustellen und wenn möglich diese in Kategorien zusammenzufassen.

Ein Stadtkreis verwendet keine Arbeitsproben und hat daher Fragen zu Erfolgsfaktoren, die nur bei der Verwendung von Arbeitsproben beobachtet werden können, nicht beantwortet. Dies wird in der Auswertung jeweils erwähnt. In den wenigen Fällen, in denen die Begründung der

6. Interkommunale Umfrage: Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse

Antworten nicht verwertbar war, wurde sie in der Auswertung nicht berücksichtigt.

7. Ergebnisse der interkommunalen Umfrage

7. Ergebnisse der interkommunalen Umfrage

In diesem Kapitel der Bachelorthesis werden die Ergebnisse der interkommunalen Umfrage dargestellt, die die Forschungsfrage, die in Kapitel 5 erläutert wird, beantworten soll. Zunächst erfolgt ein Vergleich der Prozesse der Auswahlverfahren für Führungskräfte⁴⁸ in den befragten Stadtkreisen.

Anschließend wird die Auswertung und der Vergleich der abgefragten Erfolgsfaktoren und deren Stellenwert in den jeweils angewandten Auswahlverfahren dargestellt. Schlussendlich sollen die Ergebnisse in Verbindung gebracht werden, um herauszufinden welche Erfolgsfaktoren bei den jeweiligen Auswahlinstrumenten bisher berücksichtigt werden und in welcher Form dies geschieht.

Im Anhang findet sich die ausführliche Darstellung der Auswahlverfahren der Stadtkreise und der jeweils beteiligten Personen in tabellarischer⁴⁹ sowie ausformulierter⁵⁰ Form. Zudem ist eine tabellarische Übersicht über die Berücksichtigung der neun im dritten Kapitel vorgestellten Erfolgsfaktoren⁵¹ im Rahmen dieser Auswahlprozesse und die handschriftliche Darstellung der Kategorisierung der Antworten⁵² beigelegt.

⁴⁸ Als Führungskraft wird in diesem Zusammenhang eine Person bezeichnet, der die Leitung eines Teams oder einer Gruppe, eines Sachgebiets, einer Abteilung oder eines Amtes obliegt. Natürlich gehören hierzu auch die Bürgermeister/Dezernenten bzw. Oberbürgermeister.

⁴⁹ Auswertungstabelle des ersten Teils der Interviews im Anhang - Anlage 8.

⁵⁰ Ausformulierte Darstellung der Auswahlprozesse in den befragten Stadtkreisen - Anlage 9.

⁵¹ Auswertungstabelle des zweiten Teils des Interviews - Anlage 10.

⁵² Eingescannte Gegenüberstellung der Antworten zu den einzelnen Erfolgsfaktoren befindet sich auf beigefügter CD - Anlage 6.

7. Ergebnisse der interkommunalen Umfrage

7.1 Auswertung und Vergleich der Auswahlprozesse der Kommunen

Auswertung und Vergleich der Auswahlprozesse:

Die Ergebnisse der Auswertung des ersten Teils meiner Befragung zielt auf den Vergleich der in der Personalauswahl verwendeten Instrumente ab. Im Folgenden werden die jeweiligen Befragungspunkte des Interviewleitfadens in der Abfolge aufgeführt, die der Leitfaden vorgibt. Die besonders berücksichtigten Kriterien im Bezug auf Bewerbungsunterlagen und Auswahlgespräch werden beim jeweiligen Instrument erläutert.

- „Sichten der Bewerbungsunterlagen“

Ja	Nein
Stadtkreis A, B, C, D, E	

Es zeigt sich, dass bei allen Stadtkreisen die Bewerbungsunterlagen gesichtet werden, allerdings von unterschiedlichen Personen.

Bei der Betrachtung der Bewerbungsunterlagen legen die untersuchten Stadtkreise alle auf die Übereinstimmung der Bewerbung mit dem Anforderungsprofil das höchste Gewicht. Hierbei differenzierten die Befragten zwischen fachlichem Anforderungsprofil (Ausbildung, Studium, Berufserfahrung), sowie den methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen. Zwei von fünf Befragten setzen hierbei Schwerpunkte bzw. legen sogenannte „K.-o.-Kriterien“ fest, die von den Bewerbern erfüllt werden müssen. Diese Kriterien sind bei einem der Befragten explizit in der Stellenausschreibung benannt. Eine der befragten Städte legt zusätzlichen Wert auf die „Gesamtqualität“ der Bewerbung.

- „Auswahlgespräche ☐ frei ☐ halbstandardisiert ☐ vollstandardisiert“

Auswahlgespräche		
frei	halbstandardisiert	vollstandardisiert
	Stadtkreis A, C	Stadtkreis A, B, D, E

7. Ergebnisse der interkommunalen Umfrage

Keiner der Befragten führt freie Auswahlgespräche durch. Zwei der befragten Stadtkreise wählen für die Auswahlgespräche eine halbstandardisierte Form. Vier Teilnehmer der Umfrage entschieden sich für das vollstandardisierte Gespräch. Einer der befragten Stadtkreise gab an, sowohl voll- als auch halbstandardisierte Gespräche zu führen.

Besonderen Wert legt einer der Befragten bei den Auswahlgesprächen auf die Führungs- und Sozialkompetenz, einer achtet auf die Selbstpräsentation des Bewerbers. Zwei der Befragten setzen ihre Schwerpunkte in den Auswahlgesprächen analog zum Anforderungsprofil. Ein Stadtkreis machte hierzu keine Angaben.

- „AC- Elemente / Arbeitsproben“

Ja	Nein
Stadtkreis A, B, C, D	Stadtkreis E

Zwei der Befragten wenden die oben genannten Auswahlinstrumente uneingeschränkt an (B, C). Ein Stadtkreis gibt an, diese nur gelegentlich zu verwenden (D). Eine der befragten Städte greift auf diese Auswahlinstrumente nur bei der Auswahl von Amtsleitern bzw. deren Stellvertretern zurück (A). Ein Stadtkreis verzichtet gänzlich auf die Anwendung von AC-Elemente bzw. Arbeitsproben (E).

Die häufigste Übereinstimmung bei den verwendeten Arbeitsproben bzw. AC-Elementen liegt hierbei bei den Präsentationsaufgaben, den Rollenspielen und den Fallstudien. Vier von fünf Befragten wenden diese an, das entspricht aufgrund des Verzichts eines Befragten auf die Anwendung dieser Elemente, einer Quote von 100%.

Neben den bereits genannten Instrumenten wenden zwei der Befragten (C, D) im Auswahlgespräch zusätzlich die Verfahren Gruppendiskussion, Postkorb-Übung und Einsatz von Fragebögen/ Testverfahren (z.B. Intelligenz-/ Persönlichkeits-/ Motivationstest) an.

7. Ergebnisse der interkommunalen Umfrage

Neben den bisher genannten Arbeitsproben wird im technisch/künstlerischen Bereich teilweise auch die Vorlage von Entwürfen und Mappen gefordert.

- „Vollständige Assessment-Center-Verfahren“

Ja	Nein
Stadtkreis D	Stadtkreis A, B, C, E

Von fünf befragten Stadtkreisen führt einer vollständige Assessment-Center-Verfahren für die Auswahl seiner Führungskräfte durch. Ein weiterer Stadtkreis hat diese bereits gelegentlich eingesetzt.

- „Welche Personen sind am Auswahlprozess beteiligt?“

Bei allen Befragten werden die fachlichen Vorgesetzten der zu besetzenden Stelle am Auswahlprozess beteiligt. Involviert sind bei vier der Befragten zusätzlich ein Vertreter der Personalverwaltung, in einem Fall wird dieser nur auf Wunsch des Fachbereiches beteiligt. Auch die Interessenvertreter der Beschäftigten nehmen an den Auswahlverfahren teil: der Personalrat bei allen Befragten, die Vertretung der Schwerbehinderten jeweils bei Bedarf, die Gleichstellungs-/Frauenbeauftragten in drei von fünf Fällen. Einer der Befragten legt besonderen Wert darauf, die Auswahlkommission „so klein wie möglich - der Stelle angemessen“ zu halten.

Bei kommunalen Personalauswahlverfahren sind ab einer gewissen Wertigkeit der Stelle meist Gremien wie der Gemeinderat zu beteiligen. Die Wertigkeit wird durch die Beschreibung der jeweils zu besetzenden Stelle und der hieraus abgeleiteten Bewertung⁵³ festgelegt.

Die Beteiligung des Gremiums findet im Rahmen eines Offenlegungsverfahrens (Kenntnisgabe an den GR) statt oder durch direkte

⁵³ Bei Beamten/Beamtinnen: Analytisches Bewertungsverfahren der KGSt.
Bei Beschäftigten: Bewertung nach Tarifvertrag.

7. Ergebnisse der interkommunalen Umfrage

Beteiligung mittels eines Wahlverfahrens im Gemeinderat/Ausschuss. Eine Besonderheit ist hierbei, dass in den befragten Stadtkreisen die Fraktionen des Gemeinderats die von der Verwaltung vorausgewählten Bewerber zur Vorstellung einladen können.

7.2 Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren

Im ersten Teil der Auswertung wurden die unterschiedlichen Auswahlprozesse der Stadtkreise dargestellt und verglichen.

Der nun folgende Abschnitt beleuchtet die Berücksichtigung der neun Erfolgsfaktoren, die im dritten Kapitel ausführlich vorgestellt wurden, im Rahmen dieser Auswahlverfahren.

Erfolgsfaktor 1: „Auftragsklärung und –vernetzung“

➔ *Werden im Vorfeld des Auswahlverfahrens die Ziele und Rahmenbedingungen sowie die Konsequenzen für die Teilnehmer klar kommuniziert?*

Die interkommunale Umfrage ergab, dass alle Beteiligten sich im Vorfeld von Personalauswahlverfahren mit der Auftragsklärung und –vernetzung beschäftigen. Dies geschieht in differenzierter Form:

Drei der befragten Stadtkreise (A,B,C) führen dies in aktiver Form durch. Es werden Vorgespräche bzw. Abstimmungsrunden der Beteiligten geführt, um verbindliche Vereinbarungen zu treffen, welche Ziele und Rahmenbedingungen dem Auswahlprozess zugrunde gelegt werden. Zwei der Befragten (D,E) verwenden standardisierte Materialien (Rundschreiben, Leitfaden für die Personalauswahl im Intranet), um die Beteiligten der Auswahlverfahren im Vorfeld zu instruieren.

Damit wird Erfolgsfaktor 1 im Wesentlichen ausreichend berücksichtigt.

7. Ergebnisse der interkommunalen Umfrage

Erfolgsfaktor 2: „Arbeits- und Anforderungsanalyse“

- ➔ *Gibt es jeweils eine detaillierte Arbeits- & Anforderungsanalyse auf deren Grundlage die Elemente des Auswahlprozesses ausgewählt werden?*

Vier der befragten Stadtkreise (A,B,C,E) beantworteten diese Frage mit „Ja“, einer mit „Nein“ (D). Somit berücksichtigen 80% der Befragten diesen Erfolgsfaktor.

Die Berücksichtigung dieses Erfolgsfaktors ist grundlegend für die Entwicklung bzw. Auswahl der Instrumente des weiteren Prozesses und sollte daher in jedem Fall gewährleistet sein.

Erfolgsfaktor 3: „Übungskonstruktion“

- ➔ *Werden Arbeitsproben in realistisch nachgestellten Arbeitssituationen durchgeführt und orientieren sich diese am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle?*

Die Mehrheit, nämlich drei der befragten Stadtkreise (A,B,C) gaben an, den Erfolgsfaktor zu berücksichtigen, indem sie Anforderungsbeispiele der zu besetzenden Positionen direkt aus den Tätigkeiten bzw. anspruchsvollen Aufgaben und Problemstellungen der Stelle herausarbeiten und nachstellen.

Einer der Befragten (D) verneint diese Frage, da für deren Auswahlprozesse standardisierte Verfahren verwendet werden.

Einer der Befragten (E) verwendet im Regelfall keine Arbeitsproben.

Das Verhalten der Bewerber im Rahmen der Anwendung von Arbeitsproben kann nur in realistischen Arbeitssituationen im situativen Kontext beurteilt und bewertet werden. Daher ist dieser Erfolgsfaktor stärker zu berücksichtigen.

7. Ergebnisse der interkommunalen Umfrage

Erfolgsfaktor 4: „Beobachtung und Bewertung“

➔ *Wird ein anforderungsbezogenes Beobachtungssystem genutzt?*

Zwei der Befragten (A,D) berücksichtigen diesen Erfolgsfaktor. Bei der Stadt A wird ein solches Beobachtungs- und Bewertungssystem momentan von einer Arbeitsgruppe mit externer Unterstützung entwickelt. Stadt D verwendet hierfür ihre Standards und setzt hin und wieder externe Beobachter ein.

Stadt B und C können keine eindeutige Zuordnung der zu beobachtenden Kriterien der Teilnehmer der Auswahlverfahren gewährleisten. In B dokumentiert das Auswahlgremium und fällt zeitnah und unmittelbar eine Bewertung der Teilnehmer. C sieht eine begrenzte Möglichkeit der Durchführung aufgrund mangelnder personeller Ressourcen, hält aber aufgrund psychologischer Qualifikation einen differenzierter Blickwinkel auf das Verhalten der Bewerber für gegeben.

E verwendet keine Arbeitsproben und ist daher in die Auswertung dieser Frage nicht mit einzubeziehen.

Dieser Erfolgsfaktor ist aufgrund seiner Funktion als zentrale Datenbasis für die Auswahlentscheidung bei fast allen Beteiligten in seiner Anwendung zu verstärken.

Erfolgsfaktor 5: „Beobachterausswahl und –vorbereitung“

➔ *Werden die Beobachter & Beteiligten des Auswahlverfahrens vorher geschult?*

Alle befragten Stadtkreise bejahten diese Frage und berücksichtigen damit diesen Erfolgsfaktor. Die Qualifikation der Teilnehmer am Auswahlprozess wird in 4 Fällen durch Schulungen bzw. Seminare gewährleistet. Die Dauer dieser variiert von einem halben bis zu zwei Schultagen und wird sowohl intern als auch extern durchgeführt.

Es besteht in den meisten Fällen eine Verpflichtung, diese Veranstaltungen zu besuchen.

7. Ergebnisse der interkommunalen Umfrage

Sofern die jeweils durchgeführten Schulungen und Seminare die für das Auswahlverfahren notwendigen Informationen und Fähigkeiten vermitteln, ist dieser Erfolgsfaktor hinreichend erfüllt.

Erfolgsfaktor 6: „Vorauswahl und Vorbereitung potentieller Teilnehmer“

➔ *Wie werden die Teilnehmer des Auswahlprozesses ausgewählt?*

Die Auswahlprozesse der befragten Stadtkreise, die diejenigen Bewerber bestimmen, die bei Auswahlgesprächen oder anderen Instrumenten der Auswahl berücksichtigt werden, wurden ausführlich im ersten Teil der Auswertung dargestellt (vgl. Kapitel 7.1 und Anlage 2).

➔ *Werden die Teilnehmer vorher ausreichend über die Anforderungen und Vorbereitungsmöglichkeiten informiert?*

Drei der Befragten (A, B, C) informieren über den Einsatz von AC-Elementen, geben den zeitlichen Rahmen vor und bei telefonischen Rückfragen ggf. weitere Informationen zur Vorbereitung. Die Stadt D erwartet von potentiellen Führungskräften auf derartige Auswahlinstrumente unvorbereitet reagieren zu können und informiert daher nicht speziell über den Ablauf des Auswahlverfahrens.

Um eine vergleichbare Behandlung aller Teilnehmer der Verfahren zu gewährleisten, vor allem sofern interne Bewerber vorhanden sind, sollte dieser Erfolgsfaktor bei allen Kommunen berücksichtigt werden.

Erfolgsfaktor 7: „Vorbereitung und Durchführung“

➔ *Wird der Ablauf des Auswahlverfahrens durch einen Moderator erklärt und gewährleistet?*

Drei der Befragten bejahten diese Frage, zwei verneinten sie.

Die Gewährleistung dieses Erfolgsfaktors ist wichtig für einen transparenten und zielführenden Ablauf des Auswahlverfahrens und sollte im Hinblick darauf gegeben sein.

7. Ergebnisse der interkommunalen Umfrage

➔ *Bei Interviews: Wer führt diese durch?*

In vier Fällen werden die Interviews von der personalverwaltenden Stelle durchgeführt, wobei die fachlichen Fragen von den Fachverantwortlichen gestellt werden. In einzelnen Fällen, beispielsweise bei Amtsleiterpositionen, nimmt auch der (Ober-)Bürgermeister diese Aufgabe wahr. Einer der Befragten gibt an, die auswählende Stelle bzw. den unmittelbaren Fachvorgesetzten als Interviewer einzusetzen.

Erfolgsfaktor 8: „Feedback und Folgemaßnahmen“

➔ *Findet ein ausführliches Feedback für alle Teilnehmer (= Bewerber) statt?*

Ein Stadtkreis gibt auf Nachfrage der Bewerber telefonisch oder persönlich ein ausführliches Feedback. Dies wird von ca. einem Viertel bis zu einem Drittel der Bewerber in Anspruch genommen. Zwei Stadtkreise geben den Bewerbern dann Feedback, wenn die Personalauswahl mit einem vollständigen AC durchgeführt wurde, wobei dieses mit wenig Inhalten auf die Risiken des AGG Rücksicht nimmt.

Drei der befragten Stadtkreise geben nur für einige Teilnehmer der Auswahlverfahren Feedback, das sind in zwei Fällen ausschließlich interne Bewerber und in einem Fall geschieht dies auf Rückfrage der Bewerber nach schriftlicher Absage.

Dieser Erfolgsfaktor stellt für die Personalverantwortlichen seit der Einführung des AGG und dem Aufkommen sogenannter „AGG-Hopper“ eine Schwierigkeit dar. Er sollte aber aus Gründen der Transparenz des Verfahrens und der Fairness gegenüber der Bewerbern stärker berücksichtigt werden.

7. Ergebnisse der interkommunalen Umfrage

Erfolgsfaktor 9: „Evaluation“

➔ *Wird das Auswahlverfahren regelmäßig im Bezug auf seine Ergebnisse untersucht?*

Es findet bei keinem der befragten Stadtkreise eine Evaluation im Sinne des dargestellten Erfolgsfaktors statt. Ein Stadtkreis befindet sich noch in der Einführung des Verfahrens bzw. wendet dieses noch nicht lange genug an, um es bereits evaluiert zu haben. Geplant ist jedoch eine jährliche Prüfung des Verfahrens.

In drei Fällen wird das Auswahlverfahren am Erfolg bzw. den Rückmeldungen hinsichtlich der Stellenbesetzung gemessen: frei nach dem Motto „Das Ergebnis ist die Prüfung.“ Man geht davon aus, dass regelmäßiger Kontakt und Austausch mit den Führungskräften Schwachstellen des Verfahrens aufdeckt und dann zu dessen Anpassung führt. Ein Stadtkreis nutzt als Evaluationsmethode das ständige Überdenken bzw. Verbessern des Prozesses und stellt hierbei die Messbarkeit der Ergebnisse mittels eines Evaluationsverfahrens in Frage.

Die regelmäßige Überprüfung der angewandten Instrumente ist wichtig, um Auswahlentscheidungen innerhalb und außerhalb der Organisation zu rechtfertigen und im Hinblick auf (zukünftige) Anforderungen an neue Führungskräfte zu optimieren. Daher ist es dringend notwendig, diesen Erfolgsfaktor zu berücksichtigen.

8. Neue Erkenntnisse zur Einführung und Anwendung moderner Auswahlverfahren für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

8. Neue Erkenntnisse zur Einführung und Anwendung moderner Auswahlverfahren für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

Diese Arbeit dient als Orientierung für Kommunen, die unter anderem im Hinblick auf die zunehmenden Herausforderungen, die im zweiten Kapitel dieser Arbeit erläutert wurden, ihr Verfahren zur Personalauswahl von Führungskräften den heutigen und zukünftigen Anforderungen anpassen wollen.

Für die Stadt A lassen sich aus den Ergebnissen der interkommunalen Umfrage und der Betrachtung der bisherigen Verfahrensweise Empfehlungen bezüglich der weiteren Optimierung des Personalauswahlprozesses aussprechen.

8.1 Empfehlung an den öffentlichen Dienst im Hinblick auf Personalauswahlinstrumente, die dem Arbeitsmarkt und den Anforderungen der Zukunft gerecht werden

Die Anforderungen der Zukunft verlangen Kompetenzen der Führungskräfte, die nicht allein durch Zeugnisse und fachliche Arbeitsproben nachzuweisen sind. Führungskompetenz sowie soziale, methodische und interkulturelle Kompetenz sind Fähigkeiten, die sich am ehesten in authentischen Situationen, die diese Kompetenzen erfordern, auswirken und deutlich werden.

Diese Empfehlung soll deutlich machen, welche Instrumente zur Auswahl von Führungskräften in kommunalen Auswahlverfahren vorteilhaft sind und welche Erfolgsfaktoren hierbei noch berücksichtigt werden sollten.

Die von mir im Rahmen dieser Bachelorthesis durchgeführte Befragung mehrerer Stadtkreise innerhalb Baden-Württembergs ergab, dass viele der befragten Kommunen bereits Elemente von Assessment Centern

8. Neue Erkenntnisse zur Einführung und Anwendung moderner Auswahlverfahren für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

anwenden, wenige das vollständige Verfahren. Die Durchführung eines vollständigen ACs ist aufgrund des großen Aufwandes, der hohen Kosten und der geringen Kriteriumsvalidität von ACs nicht empfehlenswert. Zudem ist die kommunale Besonderheit der Beteiligung von Gremien bei Personalauswahlverfahren zu berücksichtigen - Gremien wie Gemeinderat und Ausschüsse legen meist Wert darauf, verschiedene Bewerber zur Wahl stehen zu haben. Ein AC bestimmt aber exakt einen, nämlich den am besten geeigneten Kandidaten. Die Auswahl durch Gremien kann auch durch politische Vorgaben geprägt sein. In diesem Fall kann ein AC im besten Fall die Vorauswahl der dem Gremium präsentierten Bewerber treffen.

Einzelne Elemente des AC, auch kombiniert, sind geeignet um Kompetenzen zu hinterfragen, die nicht durch die standardmäßigen Prozessschritte einer Personalauswahl, dem Sichten von Bewerbungsunterlagen und persönlichen Gesprächen, herausgearbeitet werden können.

Das sind meist die "Soft Skills"⁵⁴, sowie Führungskompetenz, interkulturelle Kompetenz und andere. Diese Fähigkeiten können aber nur erkennbar gemacht werden, wenn sie professionell und spezifisch stellenbezogen abgeprüft werden. Instrumente wie die Postkorb-Übung, Rollenspiele und Präsentationsaufgaben lassen nur dann eine Aussage auf die Passgenauigkeit des Bewerbers für die zu besetzende Position zu, wenn sie den späteren Aufgaben des Bewerbers entsprechen, also die Herausforderungen seines Alltags im Auswahlverfahren zu simulieren versuchen.

Daher sollten die Personalverantwortlichen das zu verwendende Personalauswahlinstrument bzw. die -instrumente jeweils abgestimmt auf die erstellte Arbeits- und Anforderungsanalyse auswählen.

⁵⁴ Soft Skills sind die „weichen Faktoren“, beispielsweise Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen.

8. Neue Erkenntnisse zur Einführung und Anwendung moderner Auswahlverfahren für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

Im Hinblick auf die im dritten Kapitel vorgestellten Erfolgsfaktoren, die bei den jeweils ausgewählten Auswahlinstrumenten berücksichtigt werden sollen, ergab meine Umfrage folgende Ergebnisse:

Die Erfolgsfaktoren

- "Auftragsklärung und -vernetzung",
- "Arbeits- und Anforderungsanalyse" sowie
- "Beobachterausswahl und -vorbereitung"

werden von allen bzw. fast allen Befragten erfüllt.

Dies zeigt, dass die Vorbereitung eines Auswahlverfahrens, die Qualifikation/ Schulung der verantwortlichen Prozessteilnehmer und die Zusammenarbeit von Personalverantwortlichen, Fachämtern und Verwaltungsspitze gut funktionieren.

Die genannten Punkte sind elementar wichtig für den Erfolg einer Personalauswahl und sollten bei jedem Umstrukturierungsprozess bedacht werden. Es empfiehlt sich die Unterstützung externer Fachleute für die Qualifikation der Mitarbeiter und für die Vorbereitung und erstmalige Umsetzung einer solchen "neuen" Personalauswahl einzuholen.

Die Erfolgsfaktoren

- "Übungskonstruktion",
- "Beobachtung und Bewertung",
- "Vorauswahl und Vorbereitung potentieller Teilnehmer" und
- "Vorbereitung und Durchführung"

werden nur von zwei bzw. drei Teilnehmern der Umfrage erfüllt.

Diese Faktoren zielen alle auf erfolgskritische Momente bzw. Grundlagen für die eigentliche Durchführung des Auswahlverfahrens ab. Beurteilt wird der eigentliche Verlauf des Bewerbungsverfahrens, also die Rahmenbedingungen der Auswahl, das genutzte Beobachtungssystem und die Gewährleistung der Moderation des Verfahrens.

8. Neue Erkenntnisse zur Einführung und Anwendung moderner Auswahlverfahren für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

In diesem Abschnitt des Prozesses besteht bei einem Großteil der Befragten Handlungsbedarf.

Wesentlich ist ein für alle Beteiligten klar strukturierter Verfahrensablauf unter realistischen Bedingungen, die eine situative Betrachtung der Bewerber in spezifischen Situationen des späteren Berufsalltags ermöglichen. Zudem ist ein objektives Beobachtungssystem, das eine neutrale und transparente Beurteilung der Teilnehmer garantiert, entscheidend, um Beobachtungs- und Wahrnehmungsfehler, die auf intuitiver Ebene ablaufen, zu vermeiden. Auch müssen die Ergebnisse der Beobachtung lückenlos dokumentiert werden.

Die Entwicklung und Einführung eines professionellen Beobachtungssystems sowie dessen Anwendung sollte durch externe Unterstützung begleitet oder angeleitet werden.

Die Erfolgsfaktoren

- "Feedback und Folgemaßnahmen" sowie
- "Evaluation"

werden nur von einem der Teilnehmer bzw. keinem der befragten Stadtkreise gewährleistet. Es scheint, als sei der Prozess der Personalauswahl mit der endgültigen Besetzung der Stelle abgeschlossen, frei nach dem Motto "Das Ergebnis ist die Prüfung".

Feedback-Gespräche, vor allem mit externen Bewerbern, werden im Hinblick auf die Vorgaben des AGG als äußerst mühsam bzw. vorsichtig zu führen dargestellt und wurden aus diesem Grund nach anfänglicher Offenheit sehr reduziert. Sowohl für die Teilnehmer des Auswahlverfahrens als auch für die Personalverantwortlichen und sonstigen Teilnehmer am Prozess bietet diese Maßnahme aber eine Chance für eine kontinuierliche Verbesserung des Prozesses und sollte unbedingt genutzt werden.

Eine regelmäßige Evaluation der angewandten Verfahren, ihrer Rahmenbedingungen und einzelnen Bestandteile, bestenfalls durch externe Unternehmen, hilft "Betriebsblindheit" vorzubeugen und den

8. Neue Erkenntnisse zur Einführung und Anwendung moderner Auswahlverfahren für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

langfristigen Erfolg sowie die zeitgemäße Entwicklung des Auswahlverfahrens zu sichern.

Alle vorgestellten Erfolgsfaktoren sind in gleichem Maße wichtig, um den positiven Verlauf und eine nachhaltige und erfolgreiche Bewerberauswahl zu ermöglichen.

Möchte eine Kommune ihr Verfahren zur Personalauswahl umstrukturieren, ist zu empfehlen

- alle regelmäßig an den Verfahren Beteiligten (vor allem Verwaltungsspitze und Gremien) über die geplanten Veränderungen ausführlich zu informieren und "ins Boot zu holen" - deren Akzeptanz für das Personalauswahlverfahren muss unbedingt gegeben sein.
- einen ausreichenden zeitlichen Rahmen für die Entwicklung des Verfahrens, die Qualifizierung/ Schulung der Personalverantwortlichen und sonstigen Beurteiler und die Durchführung einzukalkulieren - häufig ergeben sich Detailfragen oder Abstimmungsschwierigkeiten erst "kurz vor knapp". Für die Akzeptanz des Verfahrens in der Kommune und im Bezug auf ihre Außenwirkung sollte das Verfahren gut abgestimmt, ausgereift und erprobt sein, bevor es zum Einsatz kommt.

8.2 Empfehlung an die Personalverantwortlichen der Stadt A zum weiteren Vorgehen im Prozess der Anwendung neuer Auswahlverfahren für Führungskräfte

Die in Kapitel 8.1 dargestellte Empfehlung gilt ebenso für den Stadtkreis A. Im Folgenden werden einige speziell auf das Verfahren der Stadt A gemünzte Vorschläge bzw. Empfehlungen zum weiteren Vorgehen gemacht.

8. Neue Erkenntnisse zur Einführung und Anwendung moderner Auswahlverfahren für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

Das Verfahren der Personalauswahl für Führungskräfte der Stadt A befindet sich in einem Umstrukturierungsprozess. A wendet seit ungefähr einem Jahr AC-Elemente ausschließlich in Auswahlverfahren für Amtsleiter und stellvertretende Amtsleiter an.

Bei Auswahlprozessen für weitere Positionen wie bei der Auswahl von Führungskräften, die Personalverantwortung haben oder z.B. interkulturelle Kompetenz mitbringen sollten, sollte die Anwendung dieser Elemente in Erwägung gezogen werden. Auch bei diesem Personenkreis sollen Kompetenzen abgeprüft werden, die im bisherigen Auswahlverfahren nur bedingt sichtbar werden. Weiterhin kann ein verstärkter Einsatz des Verfahrens den Nutzen innerhalb der Organisation rechtfertigen und somit seine Wirkung effizient entfalten. Somit würde die Akzeptanz des Verfahrens in der Kommune gesteigert. Mehr Erfahrungswerte der Beteiligten würden das Vertrauen in Aussagekraft und Notwendigkeit der Auswahlinstrumente steigern und das Verfahren professioneller verlaufen lassen.

Das mit externer Unterstützung entwickelte und implementierte Auswahlverfahren sieht keine vollständigen ACs vor. Diese Handhabung sollte beibehalten werden. Zur Begründung wird auf die Ausführungen in Kapitel 8.1 , 3. Absatz (Seite 43 ff.) verwiesen.

Die Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren bei der Stadt A wird im Folgenden dargestellt und dient als Grundlage für eine weitere Handlungsempfehlung.

Die Erfolgsfaktoren eins bis drei, "Auftragsklärung und Vernetzung", "Arbeits- und Anforderungsanalyse" und "Übungskonstruktion" werden ausreichend berücksichtigt,

Erfolgsfaktor vier "Beobachtung und Bewertung" wird bereits erarbeitet. Dieser Faktor fordert die Erstellung eines ausgereiften Beobachtungs- und Bewertungsschemas, das bei jedem Auswahlverfahren angewendet wird

8. Neue Erkenntnisse zur Einführung und Anwendung moderner Auswahlverfahren für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

und welches für die Aussagekraft der angewandten Auswahlinstrumente entscheidend ist.

Erfolgsfaktor fünf "Beobachterausswahl und -vorbereitung" wird im Rahmen der Schulung aller regelmäßig am Auswahlverfahren Beteiligten erfüllt. Jedoch sollte darauf geachtet werden, alle potentiellen Mitglieder des Auswahlgremiums (auch solche, die nur unregelmäßig oder selten an Auswahlverfahren teilnehmen) langfristig regelmäßig zu schulen. Auch die zum jetzigen Zeitpunkt geführten Gespräche mit allen Beteiligten im Vorfeld und rückblickend auf das Auswahlverfahren sind beizubehalten. Allerdings wäre empfehlenswert diese Gespräche zu strukturieren und zu dokumentieren. Hierzu kann ein Gesprächsleitfaden mit Rollendefinitionen, Tipps zum Kommunikationsverhalten, Vermeidung von Wahrnehmungsfehlern etc. aufgelegt werden.

Erfolgsfaktor sechs, "Vorauswahl und Vorbereitung potentieller Teilnehmer" und Erfolgsfaktor sieben "Vorbereitung und Durchführung" werden hinreichend berücksichtigt.

Die Erfolgsfaktoren acht und neun "Feedback und Folgemaßnahmen" und "Evaluation" werden nicht ausreichend berücksichtigt. Es wird nur internen Bewerbern nach der Anwendung von Auswahlinstrumenten detailliert geschildert, welche Aussagen und Handlungen und Beobachtungen der Bewerter zum negativen Ergebnis für den Bewerber führten.

Um das Auswahlverfahren stetig im Sinne einer Qualitätssteigerung zu verbessern, sollte auch intern eine regelmäßige Reflektion des Prozesses stattfinden. Ebenso hilfreich ist die Rückmeldung nach außen. Feedback ist die Chance für abgelehnte Bewerber Schwächen zu erkennen und Potenziale auszubauen und dient letztlich einer positiven Außenwirkung der Kommune auf Bürger und potentielle Mitarbeiter des Stadtkreises.

Die Grenzen, die das AGG für diese Auskünfte setzt, sind zu beachten.

Da das neu strukturierte Verfahren erst seit kurzem genutzt wird, kam eine Evaluation noch nicht in Betracht. An der Einführung eines Evaluationssystems sollte, eventuell mit externer Unterstützung, gearbeitet werden. Nur bei regelmäßiger Prüfung und Aktualisierung kann

8. Neue Erkenntnisse zur Einführung und Anwendung moderner Auswahlverfahren für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

ein Auswahlverfahren oder -instrument den jeweils aktuellen Anforderungen an Bewerber genügen. Eine stetige Qualitätssteigerung des Prozesses durch einen effizienten Einsatz der personellen und finanziellen Ressourcen ist im Hinblick auf die angespannte Finanzlage der Verwaltung erforderlich.

Insgesamt ist eine hohe Motivation der Personalverantwortlichen und teilweise auch der Verwaltungsspitze erkennbar, den Anforderungen der Zukunft auch mit neuen Methoden der Personalgewinnung zu begegnen. Die von mir befragten Kommunen sind auf einem guten Weg, der Veränderung von der verwaltenden zur managenden Führungskraft durch professionelle und zukunftsfähige Auswahlverfahren Rechnung zu tragen. Die Umsetzung und Verankerung dieser Verfahren in den Köpfen der "älteren Generation" wird noch etwas Zeit brauchen. Sie gelingt am besten durch Erfolgserlebnisse aller Beteiligten im Sinne einer erfolgreichen und nachhaltigen Bewerberauswahl.

Anlagen

Anlage 1

Jahr	Altersstruktur				Geburten -rate	Geburten- überschuss bzw. -defizit
	Unter 15	15 - 40	40 - 65	65 und älter		
1950	1.536.135	2.258.947	2.029.431	605.712	107.222	+39.869
1975	2.039.072	3.383.004	2.516.701	1.213.971	97.019	+1.373
2000	1.582.252	3.778.508	3.057.105	1.404.162	106.182	+10.828
2010	1.525.393	3.236.632	3.900.507	2.091.348	90.695	-8.112

Entwicklung der Bevölkerungsstruktur 1950 - 2010

Quelle: selbst erstellt, Daten: Stat. Landesamt Baden-Württemberg.

Anlage 2

Exkurs zum Thema Kriteriumsvalidität von Assessment Center Verfahren

Zur Vorhersage der Eignung der getesteten Bewerber durch ACs im Hinblick auf die zu besetzende Stelle bestehen verschiedene Untersuchungen.

In den letzten Jahren beschäftigten sich diverse Studien mit der Kriteriumsvalidität r von ACs. Die Kriteriumsvalidität, also der Grad der Übereinstimmung, wird mit dem sogenannten Korrelationskoeffizienten r ausgedrückt, der zwischen 0.0 (kein Zusammenhang) und 1.0 (perfekter Zusammenhang) variiert. In der Personaldiagnostik gelten Korrelationen um die $r = .50$ als hervorragend.

Eine Übersicht der errechneten Validität von ACs:

- Metaanalyse von Hermelin et al. (2007): $r = .28$
- Metaanalyse von Hardison & Sackett (2007): $r = .26$
- Metaanalyse von Holzenkamp, Spinath und Höft (2008): $r = .36$
- Darstellung von ProfilCologne (2010): $r = .40 - .75$

Die Darstellung zeigt, dass die Übereinstimmung der Ergebnisse von ACs mit der zu besetzenden Stelle zwischen $r = .26$ und $r = .40$ variiert. Damit ist das Ergebnis nicht in dem Maße überzeugend, dass für die Personalauswahl kommunaler Führungskräfte die Anwendung von vollständigen ACs uneingeschränkt empfohlen werden kann. Einzelne AC Elemente, beispielsweise strukturierte Interviews ($r = .44$) und Intelligenztests ($r = .64$) erzielten bessere Ergebnisse. Für die Auswahl der Instrumente der Personalauswahl sollte daher der Aufwand bzw. Kosten/Nutzen-Gesichtspunkt hinreichend berücksichtigt werden.

Anlage 3

Anforderungsprofil

1. Grunddaten	
Stellennummer 200.0000.001	Stellenbezeichnung/Aufgabengebiet Stv. AL Stadtkämmerei zugleich Abtl. Finanzabteilung
Grundlage Stellenbeschreibung	
2. Anforderungsprofil der Stelle	
a) Formale Anforderung	
Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> Fachbediensteter für das Finanzwesen (§116 GemO) Ausbildung im gehobener Verwaltungsdienst
Erfahrungen und Erfolge	<ul style="list-style-type: none"> mehrfährige einschlägige Führungs- und Berufserfahrung Erfahrung in der Arbeit mit politischen Gremien, Dezernenten und Ämtern Erfahrungen und Kenntnisse bezügl. NKHR Projekterfahrung
b) Fachliche Befähigung	
Gewichtung: 50 %	
Fachkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> vgl. Stellenbeschreibung (Anlage) NKHR
Fertigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> Projektmanagement Organisation und Planung DV-Kenntnisse in SAP, MS-Office, Word, Excel und Power-Point
c) Persönliche Befähigung	
Gewichtung: 25 %	
Verhaltens- und Sozialkompetenz	<ol style="list-style-type: none"> Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten Verhandlungsgeschick Durchsetzungsvermögen Konfliktfähigkeit Entscheidungswille
Persönlichkeitskompetenz	<ol style="list-style-type: none"> Kooperation/Kundenorientierung Zielorientierung Belastbarkeit Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft und Kreativität Gesamtstädtisches wirtschaftliches Denken und Handeln
d) Führungskompetenz	
Gewichtung: 25 %	
Führungskompetenz	<ol style="list-style-type: none"> ergebnisorientierter, kooperativer Führungsstil Motivation Delegation Interdisziplinäres Denken und Handeln
e) Beitrag der Stelle zur Weiterentwicklung der Stadt / des Amtes oder Bereichs	

Anforderungsprofil

- Die Aufgaben der Stadtkämmerei mit ausgeprägten Querschnittsfunktionen ist Grundlage für den Gesamtablauf der Verwaltung.
- Aktive Mitwirkung bei der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen
- Die Aufgabenschwerpunkte Haushalt, Finanzplanung, Jahresrechnung, Haushaltsüberwachung sowie die Verwaltung des Vermögens und der Schulden haben insbesondere in der derzeitigen Finanzsituation enorme Bedeutung.
-
-

Anlage 4

Herausforderung im Finanzbereich der Stadtverwaltung

*stellvertretende Amtsleitung der Stadtkämmerei und
Leitung der Finanzabteilung*

ist eine Stadt am Fluss, eingebettet in eine reizvolle Landschaft, die Natur, Kultur und Geschichte vereint.

Die Stadtverwaltung als kommunales Dienstleistungsunternehmen mit rund 2.500 Beschäftigten versteht sich als modernes, zukunftsorientiertes und familienfreundliches Unternehmen für die Bürgerschaft und ihre Beschäftigten.

Wir suchen eine überzeugende und dynamische Persönlichkeit für die Leitung der Finanzabteilung und in Personalunion als stellvertretende Leitung der Stadtkämmerei.

Das Aufgabenspektrum umfasst die Aufstellung des Haushaltsplans und der mittelfristigen Finanzplanung, die Jahresrechnung, die Haushaltsüberwachung sowie die Verwaltung des Vermögens, der Schulden, Stiftungen und Bürgschaften. Weitere Schwerpunkte bilden die Wahrnehmung der Aufgaben des/der Fachbeamten/in für das Finanzwesen (§ 116 Gemeindeordnung) und die aktive Mitwirkung bei der Umstellung auf das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen.

Sie wollen Ihre Fachkompetenz und Kreativität in finanziell schwierigen Zeiten und beim Veränderungsprozess des Haushaltswesens bei der Stadtkämmerei einsetzen und insbesondere bei der Einführung des neuen Haushaltsrechts zukunftsorientiert mitwirken und gestalten.

Sie sind in der Lage, im kommunalpolitischen Kontext zu führen und agieren als Führungspersönlichkeit verantwortungsfreudig, vorausschauend und innovativ mit wirtschaftlichem Denken, Entscheidungskompetenz und guten Kommunikationsfähigkeiten. Dabei werden Sie von einem tatkräftigen Team unterstützt, welches Sie verantwortlich führen, fördern und weiterentwickeln.

Für diese verantwortungsvolle Position wenden wir uns an Kandidaten und Kandidatinnen aus dem gehobenen oder höheren Verwaltungsdienst. Eine mehrjährige einschlägige Berufspraxis setzen wir als selbstverständlich voraus.

Die Position ist nach A14 Landesbesoldungsgesetz bewertet.

Wir setzen uns für Chancengleichheit im Beruf ein und ermuntern Frauen zur Bewerbung. Bewerbungen von Schwerbehinderten sind erwünscht.

Ihre schriftliche und aussagekräftige Bewerbung erbitten wir bis 28. März 2011 unter Angabe der Kennziffer 20.1 an das Personal- und Organisationsamt der Stadt, Postfach 34 40,

Für Fragen stehen Ihnen Frau
und zur Verfügung.

Signet der Stadt

Anlage 5


Personal- und Organisationsamt

14.04.2011

**Personalauswahl stellvertretende Amtsleitung Stadtkämmerei und zugleich
 Leitung der Finanzabteilung**

Name Bewerber/Bewerberin	Vorstellungsgespräch am
	Donnerstag, 21. April 2011

1. Begrüßung ()	
<ul style="list-style-type: none"> Vorstellung der am Auswahlprozess Beteiligten 	
2. Persönlicher und beruflicher Werdegang ()	
	Bemerkungen
<ul style="list-style-type: none"> Stellen Sie bitte kurz ihren beruflichen Werdegang dar. <p>Welche Stationen waren für die ausgeschriebene Stelle besonders wichtig?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Was sind die Gründe für Ihre Bewerbung, was motiviert Sie an der Stelle? 	
<ul style="list-style-type: none"> Was wissen Sie über die Stadt / den Konzern Stadt ? Haben Sie Beziehungen/ Verbindungen zur Stadt? 	Nur für externe Bewerber/innen
<ul style="list-style-type: none"> Beschreiben Sie Ihre beruflichen Ziele in 5 Jahren? 	

4. Führungskompetenzen (federführen)		Bemerkungen
<ul style="list-style-type: none"> • Welche weiteren Kompetenzen bringen Sie schon mit, um diese Stelle auszufüllen? • Was müssen Sie noch lernen, um diese Stelle ausfüllen zu können? • Wie viele MA sind Ihnen derzeit unterstellt und wie sind die Führungsstrukturen/ Hierarchien? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Schildern Sie uns eine kritische Führungssituation/ Was war die kritischste Führungssituation, die Sie zu meistern hatten? <ul style="list-style-type: none"> ○ Schildern Sie den Gesprächsverlauf ○ Was dachten Sie? ○ Wie haben Sie gehandelt? ○ Wie sind sie den unterschiedlichen Sichtweisen begegnet? ○ Was ist dann passiert? 	<p>Mögliches stufenweises Hinterfragen</p> 	
<ul style="list-style-type: none"> • Beschreiben Sie die wesentlichen Prämissen Ihres Führungskonzeptes. • Wie und welche modernen Führungsinstrumente setzen Sie ein, Begründen Sie dies. 		

5.	Persönliche Kompetenzen (federführend f.)	
		Bemerkungen
	<ul style="list-style-type: none"> Nennen Sie uns ein Beispiel, wo Sie andere für Ihre Sache gewonnen haben bzw. Skeptiker von Ihrer Sache überzeugt haben? <p>Hinterfragen mit Hilfe des Verhaltensdreiecks!</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> Wie geben Sie Rückmeldung, wie wollen Sie selbst Rückmeldung erhalten? 	OPTIONAL
	<ul style="list-style-type: none"> Wie vernetzen Sie sich? 	OPTIONAL
	<ul style="list-style-type: none"> Was sind Ihrer Meinung nach ihre persönlichen Erfolgsfaktoren? 	
	<ul style="list-style-type: none"> Wo sehen Sie persönlichen Weiterentwicklungsbedarf? 	

7.	Fragen des Bewerbers oder der Bewerberin	
8.	Gehalt	
9.	Informationen zum weiteren Vorgehen	

Anlage 6

BEOBACHTUNGSBOGEN – INTERVIEW						
Bewerber/in:	Termin: Donnerstag, 21. April 2011					
	Bewertung	1	2	3	4	5
		Fähigkeit nicht erkennbar	Fähigkeit im Ansatz erkennbar	Fähigkeit im erforderlichen Umfang erkennbar	Fähigkeit liegt über dem geforderten Maß	Fähigkeit liegt weit über dem geforderten Maß
Persönlichkeits- und Sozialkompetenz	Gesamt					
Auftreten und Belastbarkeit (Erscheinung, Eindruck, professionelles, „standesgemäßes“ Benehmen, Stressfähigkeit)						
Kommunikationsfähigkeit						
Kooperationsfähigkeit/Kundenorientierung						
Durchsetzungskraft und Konfliktfähigkeit						
Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft u. Kreativität						
Zielorientierung/ Entscheidungswille						
(Gesamstädtisches) wirtschaftliches Denken und Handeln (Praxisnahes Herangehen/Lösungsansätze)						
Fachkompetenz	Gesamt					
Fachwissen						
Analysefähigkeit (erkennt Frage/Problem/Kernpunkt)						
Organisation und Planung (strukturiert Problem, baut Antworten logisch auf)						
Führungskompetenz	Gesamt					
Motivation und Kooperation (Einfühlungsvermögen, Motivation von MA/innen etc.)						
Ergebnisorientierung (steuert und strukturiert Gespräche und führt zu konkreten Vereinbarungen)						
Delegation (Fähigkeit Aufgabenstellungen weiterzugeben; kein Einzelkämpfer)						

Anlage 7

Fragebogen zur Erstellung meiner Bachelorarbeit zum Thema „Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs“

Tag, Datum, Uhrzeit

Stadtkreis, Ansprechpartner/in, Kontaktdaten

Einwohnerzahl:

Anzahl der Führungspositionen:

1) Zum Personalauswahlprozess:

Welche Instrumente der Personalauswahl verwenden Sie in den Auswahlverfahren für Führungskräfte?

- ☐ Sichten der Bewerbungsunterlagen
- ☐ Auswahlgespräche: ☐ frei ☐ halbstandardisiert ☐ vollstandardisiert
- ☐ Assessment Center-Elemente/ Arbeitsproben
- ☐ Vollständige Assessment Center-Verfahren

Welche Personen sind am Auswahlprozess beteiligt?

Auf welche Kriterien werden im Bezug auf die Bewerbungsunterlagen und das Auswahlgespräch besonderen Wert gelegt?

Welche zusätzlichen Arbeitsproben verwenden Sie?

- ☐ Gruppendiskussionen
- ☐ Postkorb-Übungen
- ☐ Rollenspiele
- ☐ Fragebögen/ Testverfahren (z.B. Intelligenz-, Persönlichkeits-, Motivationstests)
- ☐ Präsentationsaufgaben
- ☐ Fallstudien
- ☐ _____

Sind Gremien (z.B. Gemeinderat) in den Auswahlprozess mit einbezogen?

- ☐ Ja – wie?
- ☐ Nein

2) Zu den Erfolgsfaktoren:

Es ist bekannt, dass erfolgreiche Personalauswahl von bestimmten Faktoren abhängig ist. Die folgenden Erfolgsfaktoren beziehen sich auf diese notwendigen Rahmenbedingungen von Personalauswahlverfahren.

1) Erfolgsfaktor „Auftragsklärung und Vernetzung“

Werden im Vorfeld des Auswahlverfahrens die Ziele und Rahmenbedingungen, sowie die Konsequenzen für die Teilnehmer klar kommuniziert?

☐ Ja - wie?

☐ Nein - warum nicht?

2) Erfolgsfaktor „Arbeits- und Anforderungsanalyse“

Gibt es jeweils eine detaillierte Arbeits- & Anforderungsanalyse auf deren Grundlage die Elemente des Auswahlprozesses ausgewählt werden?

☐ Ja

☐ Nein

3) Erfolgsfaktor „Übungs konstruktion“

Werden Arbeitsproben in realistisch nachgestellten Arbeitssituationen durchgeführt und orientieren sich diese am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle?

☐ Ja – wie?

☐ Nein – warum nicht?

4) Erfolgsfaktor „Beobachtung und Bewertung“

Wird ein anforderungsbezogenes Beobachtungssystem genutzt?

Unter einem anforderungsbezogenen Beobachtungssystem versteht man z.B. die eindeutige Zuordnung welcher Beobachter die jeweilige Anforderung bei einem Teilnehmer bewertet, das Erfassen einer begrenzten Anzahl von Anforderungen pro Übung, die unmittelbare Bewertung jeden Teilnehmers nach der beobachteten Übung, usw.

☐ Ja – welches?

☐ Nein – warum nicht?

5) Erfolgsfaktor „Beobachterausswahl und –vorbereitung“

Werden die Beobachter & Beteiligten des Auswahlverfahrens vorher geschult?

- ☐ Ja – wie?
☐ Nein – warum nicht?

6) Erfolgsfaktor „Vorauswahl und Vorbereitung potentieller Teilnehmer“

Wie werden die Teilnehmer des Auswahlprozesses ausgewählt?

Werden die Teilnehmer vorher ausreichend über die Anforderungen und Vorbereitungsmöglichkeiten informiert?

- ☐ Ja – wie?
☐ Nein – warum nicht?

7) Erfolgsfaktor „Vorbereitung und Durchführung“

Wird der Ablauf des Auswahlverfahrens durch einen Moderator erklärt & gewährleistet?

- ☐ Ja ☐ Nein

Bei Interviews: Wer führt diese durch?

8) Erfolgsfaktor „Feedback und Folgemaßnahmen“

Findet ein ausführliches Feedback für alle Teilnehmer statt?

- ☐ Ja – in welcher Form?
☐ Nein – warum nicht?
☐ Nur für einige: für welche Teilnehmer & wie wird das Feedback gegeben?

9) Erfolgsfaktor „Evaluation“

Wird das Auswahlverfahren regelmäßig im Bezug auf seine Ergebnisse untersucht?

- ☐ Ja – von wem & wie?
☐ Nein – warum nicht?

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Anlage 8

Auswertung der Interviews – Teil 1: Personalauswahlprozess

Stadtkreise	Bewerbungs- unterlagen	Auswahlgespräche frei halbst. vollst.	AC-Elemente / Arbeitsproben	Vollständige AC	Beteiligte Personen
B	x	x	x		<ul style="list-style-type: none"> Fachbereich Personalvertretung Haupt-/Personalamt Bei AL/ stvr. AL: zusätzlich Büro BM, BM und GR
A	x	x	X (bei AL/ stvr. AL)		<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetzter, Personalrat Frauenbeauftragte (bei entspr. Bewerberlage), Personalveraltende Stelle
C	x	x	x	x	Bis A11/EG 11: Fachämter: Fachvorgesetzter der Stelle o. AL Ab A12/EG 12: Vorauswahlkommission (POA): <ul style="list-style-type: none"> unmittelbare FK der Stelle AL, Vorsitzende/ GPR Gleichstellungsbeauftragte Evtl. Schwerbehinderten-vertretung
D	x	x	x gelegentlich	X gelegentlich	<ul style="list-style-type: none"> Personalverwaltung Fachleitung (BM, AL,...) PR (ohne Stimmrecht) Gremien: Zuständigkeit der Zustimmung: ab AL: Wahl des GR; zuvor: Bewerberübersicht in Fraktionen, Einladung der Kandidaten auf Wunsch der Fraktionen
E	x	x	In der Regel nicht		<ul style="list-style-type: none"> Auswahlkommission; unmittelbare FK und auf Wunsch Fachbereichs-/ Abteilungsleitung; PR auf auf Wunsch Gruppenvertretung (Beschäftigte/Beamte) Schwerbeh. vertretung (wenn erforderlich) Auf Wunsch: Jobbörse-Vertretung, Vertreter/in der Zentralen Steuerung Personal, des Frauenbüros, des GPR, SB des Personalservice (Wunsch der Abteilung zu personalrechtl. Fragen) → So klein als möglich, der Stelle angemessen → Auswahlentscheidung wird einvernehmlich getroffen

Auswertung der Interviews --- Teil 1: Personalauswahlprozess

Stadtkreise	Kriterien	Verwendete Arbeitsproben							Beteiligung von Gremien
		Auswahlgespräch	Gruppendiskussionen	Postkorbübungen	Rollen-spiele	Fragebögen/ Testverfahren	Präsentationsaufgaben	Fallstudien	Sonstige
B	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungsprofil der Stelle legt „k.o.-Kriterien“ in fachl., pers., meth. und sozialer Führungs-hinsicht fest Selektion der Unterlagen nach diesen Kriterien Kriterien sind in Ausschreibungstext angegeben 				x		x	x	Im technischen/künstlerischen Bereich: Mappen, Entwürfe
A	Fachl. Anforderungsprofil (Ausbildung, Studium, etc.)	Führungs- & Sozialkompetenz			x		x	x	In Hauptsatzung festgelegt: AL und Stellen ab A14
C	<ul style="list-style-type: none"> fachl. Kompetenz (Schul-, Hochschul-, Arbeitszeugnisse, Berufserfahrung) Gesamtqualität der Bewerbung 	Gewichtung je Anforderungsprofil der Stelle	X (Schwerpunkt)	X	X (Schwerpunkt)	X	X (Schwerpunkt verbunden mit Arbeitsproben)	X	In Hauptsatzung geregelt: nur bei AL-Stellen direkt beteiligt, ab A12 FA, vorher: POA

Auswertung der Interviews – Teil 1: Personalauswahlprozess

D	Anforderungsprofil	Präsentation der Person des Bewerbers	X Alle gelegentlich	<ul style="list-style-type: none"> Gremien: Zuständigkeit der Zustimmung: ab AL: Wahl des GR; zuvor: Bewerber-übersicht in Fraktionen, Einladung der Kandidaten auf Wunsch der Fraktionen
E	<ul style="list-style-type: none"> Je nach Anforderungsprofil der Stelle werden Schwerpunkte gesetzt (z.B. Softskills o.ä.) 	Im Regelfall keine		<p>Von der Verfügbarkeit der Stelle abhängig; GR wählt ab Abteilungsleiterposition</p>

Anlage 9

Im Folgenden werden die Prozessschritte der Auswahlverfahren der befragten Stadtkreise, die verwendeten Instrumente hierfür, beteiligte Personen und Gremien und weitere zu berücksichtigende Faktoren dargestellt.

- Auswahlverfahren bei der Stadt A

Die Auswahlverfahren für Führungskräfte bei der Stadt A beginnen mit dem Sichten der Bewerbungsunterlagen potentieller Anwärtler auf die zu besetzende Stelle. Die Bewerbungsunterlagen werden im Hinblick auf das fachliche Anforderungsprofil (Studium, Ausbildung,...) der vakanten Position geprüft und verglichen. Die Bewerber, deren Profil auf das der zu besetzenden Stelle passt, werden zu Auswahlgesprächen eingeladen. Diese finden halb- oder vollstandardisiert statt. In den Auswahlgesprächen wird besonders auf die Feststellung der Führungs- und Sozialkompetenz der Bewerber/innen geachtet. Auch die in den Bewerbungsunterlagen dargestellten Kompetenzen werden im Hinblick auf das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle noch einmal hinterfragt und abgeglichen.

Als am Auswahlprozess beteiligte Personen sind der/die Vorgesetzte der zu besetzenden Position, ein/e Vertreter/in des Personalrats, die personalverwaltende Stelle und bei Bewerberinnen auch die Frauenbeauftragte zu nennen. In der Hauptsatzung der Stadt A ist in §12 Nr. 2 festgelegt, dass bei der Auswahl von Amtsleitern/innen der Gemeinderat in Einvernehmen mit dem Oberbürgermeister Entscheidungsbefugnis hat. Bei zu besetzenden Amtsleiter-Stellen oder deren Stellvertretern wurden für die Vorauswahl der Bewerber auch schon AC-Elemente oder Arbeitsproben eingesetzt. Dies waren Rollenspiele, Präsentationsaufgaben und Fallstudien. Die Stadt A beschäftigt ca. 240 Personen in der Position einer Führungskraft.

- Auswahlverfahren bei der Stadt B

Das Auswahlverfahren der Führungskräfte bei der Stadt B beginnt mit einer Vorauswahl der Bewerber durch Sichten der Bewerbungsunterlagen. Hierbei wird anhand der im Anforderungsprofil festgelegten "K.-o.-Kriterien", die auch im Ausschreibungstext klar kommuniziert werden, vorselektiert. Diese Kriterien beziehen sich auf die fachliche, persönliche, methodische und soziale Kompetenz sowie Führungskompetenz und werden je nach Anforderungsprofil individuell festgelegt. Aufgrund dieser Vorauswahl finden vollstandardisierte Auswahlgespräche statt. Der auf Grundlage des Anforderungsprofils erstellte Interviewleitfaden hierfür ist verpflichtender Bestandteil des Auswahlverfahrens. Auch die AC-Elemente Rollenspiel, Präsentationsaufgaben und Fallstudien finden im Auswahlprozess Anwendung.

Bei der Stadt B sind der Fachbereich der zu besetzenden Stelle, ein Mitglied der Personalvertretung und das Haupt- bzw. Personalamt an der Auswahl neuer Führungskräfte beteiligt. Bei der Besetzung von Amtsleiterstellen und Stellen stellvertretender Amtsleiter sind zusätzlich das Büro des zuständigen Bürgermeisters sowie dieser selbst involviert. Die Beteiligung des Gemeinderates ist nur bei diesen hochkarätigen Führungspositionen notwendig, bis zur Einstellung von Bewerbern mit der Qualifikation des gehobenen Dienstes entscheidet die Verwaltung selbstständig. Bei den höherwertigen Stellen wird ein Offenlageverfahren angewandt, das der Kenntnissgabe der Entscheidung an den Gemeinderat entspricht. Die Stadt B beschäftigt ca. 317 Führungskräfte.

- Auswahlverfahren bei der Stadt C

Das Auswahlverfahren der Führungskräfte bei der Stadt C beginnt mit einer Vorauswahl der Bewerber durch Sichten der Bewerbungsunterlagen. Hierbei wird besonderen Wert gelegt auf die fachliche Kompetenz, die durch Schul-, Hochschul- und Arbeitszeugnisse und dargestellte Führungserfahrung nachgewiesen wird. Zudem beachtet man die Gesamtqualität der Bewerbungsunterlagen. Aufgrund dieser Vorauswahl

finden halbstandardisierte Auswahlgespräche statt. Diese werden anhand des Anforderungsprofils der Stelle strukturiert und die erforderlichen Qualifikationen für die Ausübung der Position werden hierbei entsprechend gewichtet. Bei allen zu besetzenden Stellen, die mit Personen mit mindestens der Qualifikation des Studiums des gehobenen Verwaltungsdienstes besetzt werden, finden AC-Elemente und Arbeitsproben im Auswahlprozess Anwendung. Dies sind Postkorb-Übungen, Fragebögen/Testverfahren, Fallstudien und Gruppenaufgaben. Schwerpunktmäßig werden aber Gruppendiskussionen, Rollenspiele und Präsentationsaufgaben, verbunden mit Arbeitsproben, verwendet. Obligatorisch ist dieses Vorgehen auch bei Stellen, die ab Entgeltgruppe 12 (ebenso die entsprechende Vergütung im Beamtenverhältnis) besoldet sind. Auch vollständige AC-Verfahren werden angewandt, hierbei werden vier oder fünf Kandidaten durch Vorauswahlinstrumente bestimmt.

Am Auswahlprozess der Stadt C sind bis zur Entgeltgruppe 11/ analog A 11 die Fachämter bzw. Fachvorgesetzten oder Amtsleiter federführend tätig. Hierbei besteht die Möglichkeit der Unterstützung durch das Personal- und Organisationsamtes (POA). Ab der Entgeltgruppe E12/ analog A12 wird eine Vorauswahlkommission unter der Leitung des POA tätig. Mitglieder dieser Kommission sind die unmittelbare Führungskraft der zu besetzenden Stelle, der Amtsleiter des Fachamtes, der/die Vorsitzende des Gesamtpersonalrates, die Gleichstellungsbeauftragte und bei schwerbehinderten Bewerbern die Vertretung der Schwerbehinderten. Die Beteiligung von Gremien am Auswahlverfahren, beispielsweise die des Gemeinderates, ist in der Hauptsatzung des Stadtkreis C geregelt. Ab einer Besoldung von A12 / analog EG12 wird die Bewerberauswahl dem Finanzausschuss vorgestellt. Bei der Auswahl von Amtsleitern/innen ist der Gemeinderat direkt beteiligt. Hierbei werden dem Gremium nach der Vorauswahl des POA zwei bis drei Bewerber zur Auswahl gestellt. In C gibt es ca. 250 Führungskräfte.

- Auswahlverfahren bei der Stadt D

Bei der Stadt D läuft das Auswahlverfahren für Führungskräfte wie folgend dargestellt ab: Zunächst werden die auf die Stellenausschreibung eingehenden Bewerbungsunterlagen gesichtet, dann werden vollstandardisierte Interviews mit einigen, nach den Kriterien des Anforderungsprofils ausgewählten Bewerbern geführt. Bei diesen Interviews ist trotz genau vorgegebener, standardisierter Fragen die Möglichkeit gegeben, Rückfragen zu stellen und "ins Detail zu gehen". Gelegentlich verwendet die Stadt D vollständige AC, Assessment-Center-Elemente oder Arbeitsproben. Das sind dann Gruppendiskussionen, Postkorb-Übungen, Rollenspiele, Präsentationsaufgaben oder Fallstudien. Hierbei sind die Personalverantwortlichen und die Fachleitung der zu besetzenden Stelle (z.B. Amtsleiter, Bürgermeister) beteiligt. Auch ein/e Vertreter/in des Personalrats wird im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Personalrat und Personalamt eingeladen. Diese/r hat aber kein Stimmrecht.

Ist die zu besetzende Stelle eine Amtsleiter-Position oder höherwertig, so fällt die Zuständigkeit der Zustimmung an den Gemeinderat. Daher fertigt das Personalamt in diesen Fällen eine Bewerberübersicht, die die Grundlage für die Einladung der Bewerber in die Fraktionen darstellt. Im Folgenden wählt der Gemeinderat aus dem Feld der Bewerber den künftigen Stelleninhaber aus.

Bei der Verwaltung des Stadtkreises D sind ca. 1000 Personen in der Position einer Führungskraft beschäftigt.

- Auswahlverfahren bei der Stadt E

Die Stadt E verfügt über dezentrale Strukturen, die auch im Auswahlverfahren für neue Führungskräfte berücksichtigt werden. So ist im Intranet der Stadtverwaltung ein „Leitfaden für die Personalauswahl“ abrufbar, anhand dessen die Auswählenden das Bewerbungsverfahren gestalten. Grundsätzlich gilt in E das Prinzip „intern vor extern“ – das heißt, dass offene Stellen im Regelfall zunächst durch interne

Stellenausschreibungen besetzt werden sollen. Ist dies nicht möglich, wird extern ausgeschrieben. Das Verfahren der Personalauswahl in E läuft folgendermaßen ab: Zunächst werden die eingegangenen Bewerbungen anhand des Anforderungsprofils der Stelle vorselektiert und ein Bewerberspiegel wird erstellt. Aus diesem folgt ein Ranking der Bewerber. Im Anforderungsprofil werden je nach Erfordernissen der Stelle Schwerpunkte im Hinblick auf notwendige Qualifikationen gesetzt. Es folgen vollstandardisierte Auswahlgespräche (strukturierte Interviews) anhand des einheitlichen Leitfadens für die Personalauswahl. Der Stadtkreis E wendet keine AC-Elemente oder Arbeitsproben an. Zur Auswahlkommission gehört zwingend die unmittelbare Führungskraft der Stelle. Auch die Fachbereichs- und/oder Abteilungsleitung kann teilnehmen. Auch ein/e Vertreter/in des Personalrats und, falls erwünscht ein/e Gruppenvertreterin der Beschäftigten bzw. Beamten, wird mit in das Auswahlgespräch einbezogen. Falls erforderlich ist die Vertretung der Schwerbehinderten einzuladen. Auf eigenen Wunsch können zusätzliche die „Jobbörse-Vertretung“ (Vertretung interner Bewerber/innen) und eine Vertretung der Zentralen Steuerung Personal, des Frauenbüros, des Gesamtpersonalrates teilnehmen. Falls die betreffende Abteilung dies für notwendig erachtet, kann auch der/die jeweilige Sachbearbeiter/in der Zentralen Dienste Personalservice für Fragestellungen, die stellenspezifisch sind, hinzugezogen werden. Grundsätzlich soll die Auswahlkommission so klein wie möglich und der Stelle angemessen sein. Bei wichtigen Schlüsselpositionen kann die Kommission umfangreicher sein. Die Auswahlentscheidung soll letztlich mit allen Kommissionsmitgliedern einvernehmlich getroffen werden, wobei die unmittelbare Führungskraft letztlich über die Eignung entscheidet. Gremien werden ab der Position des/der Abteilungsleiter/in involviert. Der Stadtkreis E beschäftigt rund 300 Führungskräfte.

Anlage 10

Auswertung Interviews: Teil 2 : Erfolgsfaktoren

Stadtkreise	1) „Auftragsklärung- und Vernetzung“			2) „Arbeits- und Anforderungsanalyse“		3) „Übungs-konstruktion“	
	Ja	Nein	Kommentar	Ja	Nein	Ja	Nein
A	x		Vorgespräche	x		x	
B	x		<ul style="list-style-type: none"> • Treffen/ Vorgespräche der Beteiligten vor Ausschreibung • Abstimmung der engeren Auswahl • Vorbereitungs- / Abstimmungsrunde vor Interviews o.ä. • Klärung für Bewerber: sehr transparente Ausschreibung 	x		x	
C	X		<ul style="list-style-type: none"> • bei niederwertigen Stellen: Besetzung durch Fachamt (nur Empfehlung möglich), • sonst: Pflichtarbeitsschritt: Bewertungstabelle der Bewerbungen, Treffen & Beratung der Auswahlkommission 	x		x	
D	x		<ul style="list-style-type: none"> • Rundschreiben und verbindliche Standards 		x		x
E	x		<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden für die Personalauswahl (im Intranet erhältlich) 	x			
							Keine Arbeitsproben
							einzelne Anforderungsbeispiele direkt aus der zu besetzenden Stelle abgeleitet


Auswertung Interviews: Teil 2 : Erfolgsfaktoren

Stadtkreise	4) „Beobachtung und Bewertung“			5) „Beobachterauswahl und –vorbereitung“			6) „Vorauswahl und Vorbereitung potentieller Teilnehmer“		
	Ja	Nein	Kommentar	Ja	Nein	Kommentar	Ja	Nein	Kommentar
A	x		Im Aufbau: Arbeitsgruppe mit externer Unterstützung entwickelt anforderungsbezogenes Bewertungssystem	x	x	2-tägiges Seminar für alle regelmäßig an Auswahlverfahren Beteiligten	x		<ul style="list-style-type: none"> in der Einladung erwähnt, bei AC-Elementen finden diese beim 2. Termin statt, beim 1. wird darüber informiert
B		x	<ul style="list-style-type: none"> Keine eindeutige Zuordnung Auswahlgremium dokumentiert; getrennte Beobachtung & Bewertung: zeitnah und unmittelbar 	x		bei komplexen Auswahlverf. (AC-Elementen): extra Schulungen; sonst: regelm. Fortbildungen zur Qualifikation in der Personalauswahl durch Internes Fortbildungsprogramm - alle Teilnehmer an Auswahlprozessen sind gehalten diese zu besuchen	x		<ul style="list-style-type: none"> Unterstellung: Bewerber rechnet mit angewandten Methoden; Überraschungseffekt; bei AC-Elementen/Fallstudien: in Einladung erwähnt
C		x	begrenzte Möglichkeit der Durchführung, da zu wenig Personal; Psychologiestudium erlaubt anderen Blickwinkel, Besprechung aller Beobachter	x		1/2 tägliches Grundlagenseminar, extern geleitet	x		in Einladung "unter Einsatz von AC-Elementen, z.B. ..." zeltl. Rahmen; bei telefonischer Rückfrage weitere Infos
D	x		Standards, manchmal extern	x		Bezogen auf jeweilige Stelle	x		<ul style="list-style-type: none"> Unterstellung: Aufgaben sind zu erwarten, v.a. von Führungskräften

Auswertung Interviews: Teil 2 : Erfolgsfaktoren

E				Keine Arbeitsproben	x		Leitfaden im Intranet erhältlich, Schulungen hierzu; Häufig sehr erfahrene Beobachter	x	Keine Arbeitsproben

Auswertung Interviews: Teil 2 : Erfolgsfaktoren

Stadtkreise	7) „Vorbereitung und Durchführung“		8) „Feedback und Folgemaßnahmen“		9) „Evaluation“	
	Ja	Nein	IntervIEWS	Ja	Nein	Kommentar
A	x		Unterschiedlich, wird vorher abgesprochen (Personalverwaltende Stelle oder BM,...)			Bei internen Bewerbern werden im Nachhinein Gespräche geführt
B		x	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahlgremium nach vorab besprochener Einteilung, z.B. AL/Fachbereich: Einführung & fachl. Themen; • grds. kann jeder Teilnehmer nachfragen 			<ul style="list-style-type: none"> • für interne Teilnehmer: differenzierte Rückmeldung; früher: für alle TN, AGG: Folgewirkung des AGG; • Zurückhaltung; • bei AC-Elementen: Feedback auf Wunsch der TN
C	x		Hr.  <ul style="list-style-type: none"> • Fachl. Fragen: Fachamt • Restl. Fragen: POA (gemeinsam erarbeiteter Gesprächsleitfaden), klare Regelung um wechselnde Beobachterrolle zu gewährleisten 	x		<ul style="list-style-type: none"> • Freiwillig, • telefonisch oder persönlich, einige Tage nach dem Auswahl-verfahren; • Resonanz: 25-35 %
D	x		<ul style="list-style-type: none"> • Im Regelfall: Personalver-antwortliche/r, evtl. auch dezentral im Fachamt angesiedelt 	x		Bei AC: ja, aber dürfte --> AGG
						Verfahren ist noch zu neu; geplant ist jährliche Prüfung Nur bei Erfolgslosigkeit, „Das Ergebnis ist die Prüfung“ Regelm. Kontakt mit AL/FK: Rückmeldung bzgl. eingestellter Bewerber; keine Evaluation im eigentlichen Sinne Überdenken, ständiger Verbesserungsprozess → Frage der Messbarkeit?!

Auswertung Interviews: Teil 2 : Erfolgsfaktoren

[illegible]

Literaturverzeichnis

- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz.
- Atteslander, Peter, Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Auflage, Berlin 2010.
- Bericht 01/2009 der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, Köln.
- Bericht 03/2010 der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, Köln.
- Boltz, Jessica/ Dr. phil. habil. Kanning, Uwe P./ Dr. Hüttemann, Timm, Qualitätsstandards für Assessment Center / Treffende Prognosen durch die Beachtung von Standards, in: Personalführung 10/2009, S. 32-37.
- Henkel-Waidhofer, Brigitte Johanna, Experten sorgen sich um den Nachwuchs, in: Staatsanzeiger 21/2011, S.14.
- Kersting, Martin, Möglichkeiten der Qualitätssicherung und -optimierung, in: Personalführung 12/2008, S.72-79.
- Kersting, Martin, Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl - der DIN-Ansatz, Göttingen 2008.
- Prof. Dr. Schneider, Claudia, Die Führungskraft als Personalentwickler in der öffentlichen Verwaltung, in: Dialog 24/2011, S.14f.
- Prof. Dr. Schuler, Heinz/ Frintrup, Andreas, Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird, in: Personalführung 5/2006, S.62-70.
- Staatsrat Hans-Henning Lühr, Freie Hansestadt Bremen, Vortrag 04.12.2008, KIKOS-Kennung 20090403A0028.
- Statistisches Landesamt, Baden-Württemberg.
- Ulschmid, Lothar, Anforderungen an die Führungskräfte von morgen, in: Innovative Verwaltung 4/2009, S. 20f.

Internetquellen:

- Artikel Uni Konstanz - Fragetechniken
<http://www.uni-konstanz.de/FuF/SportWiss/kloeckner/texte/Fragetechniken.doc>, [07.07.2011].
- Leitfaden "Standards der Assessment Center Technik"
Arbeitskreis Assessment Center e.V., Hamburg, 2004:
http://www.arbeitskreis-ac.de/attachments/150_ac-standards_2004.pdf, [22.07.2011].
- Unterreiner, Viktoria, "Fachkräftemangel droht Behörden":, Welt online, 06.05.2008
http://www.welt.de/wirtschaft/article1970698/Ab_2011_droht_Behoerden_ein_Fachkraeftemangel.html, [03.08.2011].

Erklärung der Verfasserin

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Lauffen, den 14.09.2011

Carolin

Faul

Artikel Welt online, Fachkräftemangel droht Behörden

McKinsey-Studie: Ab 2011 droht Behörden ein Fachkräftemangel - ... http://www.welt.de/wirtschaft/article1970698/Ab_2011_droht_Beh...

Artikel drucken Bilder ausblenden

WELT ONLINE

MCKINSEY-STUDIE

06.05.2008 | Autor: Viktoria Unterreiner

Ab 2011 droht Behörden ein Fachkräftemangel

Deutschlands Verwaltungen gelten als gründlich und verlässlich, doch attraktiv für junge Führungskräfte sind sie nicht. Im Kampf um die besten Talente zieht der öffentliche Sektor oft den Kürzeren. Die Behörden müssen sich wandeln, um zukunftsfähig zu werden und für mehr Wirtschaftswachstum zu sorgen.

Deutschland 2020

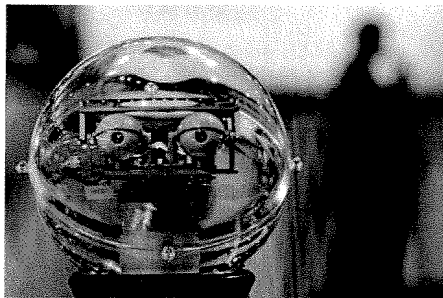


Foto: AP
Deutschland 2020: Dass dann nur noch Roboter arbeiten werden, glauben die wenigsten. Doch eine Studie der Unternehmensberater von McKinsey zeigt, dass das Land bis dahin wirtschaftlich wieder zur Weltspitze zählen kann. Doch um dieses Ziel zu erreichen, müsse die Politik einige entscheidende Weichen stellen, schreiben sie in ihrer Studie...

Wer jung ist und schnell Karriere machen will, entscheidet sich nur selten für den öffentlichen Dienst. Es sei denn, ihn treibt eine gehörige Portion Idealismus an. Oder er ergattert eine der wenigen, aber sehr begehrten Stellen in den Bundesministerien. Genau das dürfte dem Verwaltungsapparat bald gehörige Probleme bereiten. Ab 2011 droht dem öffentlichen Sektor laut der Studie „Deutschland 2020“ der Unternehmensberatung McKinsey, die WELT ONLINE exklusiv vorliegt, ein Fachkräftemangel.

Besonders schwierig dürfte es für den öffentlichen Sektor dann sein, Spitzenkräfte für Führungsaufgaben zu gewinnen. Hier wird der Kampf um die besten Talente mit der Privatwirtschaft am heftigsten ausfallen. Wie heute schon in Dänemark: Dort binden Behörden Manager durch befristete Verträge wenigstens auf Zeit an sich. Mehr Gehalt ist aber offenbar nicht die Lösung. „Es geht darum, dass sich der öffentliche Sektor zu einem modernen und attraktiven Arbeitgeber wandelt“, sagt Markus Klimmer, Leiter des Bereichs Öffentlicher Sektor bei der Unternehmensberatung.

Deutschlands Verwaltung gilt als gründlich und verlässlich. Doch Vorbild für andere Länder ist sie längst nicht mehr. Um diese Vorreiterrolle wieder einzunehmen, müssen die Behörden vor allem zwei Herausforderungen angehen. Zum einen müssen die Kosten für die Verwaltung sinken. Zum anderen sollte der öffentliche Dienst versuchen, Unternehmen Wachstumsimpulse zu geben.

Allein durch die engere Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten des Staats mit Privatunternehmen könnten deutsche Firmen nach Meinung der Berater jährlich bis zu zehn Mrd. Euro mehr umsetzen. Nur bei zwei Prozent aller öffentlichen Investitionen in Deutschland arbeiten Verwaltung und Privatwirtschaft zusammen. In Italien liegt der Anteil von sogenannten Public Private Partnerships bei elf Prozent, in Großbritannien bei 20 Prozent.

Aufträge von insgesamt 260 Mrd. Euro bekommen die Unternehmen jedes Jahr von Bund, Ländern und Gemeinden. Damit zählt der öffentliche Sektor zu den Großkunden der deutschen Wirtschaft. So erwirtschaftet die IT-Industrie ein Drittel ihres Umsatzes durch Geschäfte mit den Behörden. „Durch seine Produkt- und Dienstleistungsnachfrage kann der öffentliche Sektor gezielt Innovationen bei den Unternehmen fördern und ihnen dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aus dem Ausland verschaffen“, sagt Klimmer.

Auch bei der Auftragsvergabe ließe sich die Organisation erheblich verbessern. Zwölf Prozent des Bruttoinlandsprodukts machen die Aufträge der Verwaltung aus. „Der öffentliche Sektor hat ein enormes ökonomisches Gewicht, das in seiner Vergabep Praxis aber kaum zur Geltung kommt“, sagt Klimmer. Denn weniger als ein Prozent der Aufträge werden von einer zentralen Stelle aus vergeben. In Schweden, Dänemark oder Ungarn sind es dagegen jeweils zwölf Prozent. Dabei könnte der öffentliche Dienst allein schon beim Einkauf von Druckerpatronen und Schreibpapier seine Marktmacht besser nutzen und günstigere Preise durchsetzen.

Behörden könnten zudem einen Wachstumsschub erzeugen, indem sie den Unternehmen die Zusammenarbeit erleichtern und sie verbilligen. 40 Mrd. Euro geben Firmen nach Angaben des Normenkontrollrats jährlich für Dienste der öffentlichen Verwaltung aus. Die

Bachelorthesis Carolin Faul
"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"
Anlagen auf beigefügter CD - Artikel Welt online, Fachkräftemangel droht Behörden

McKinsey-Studie: Ab 2011 droht Behörden ein Fachkräftemangel - ... http://www.welt.de/wirtschaft/article1970698/Ab_2011_droht_Beh...

McKinsey-Experten schätzen, dass die Bürokratiekosten für Unternehmen insgesamt sogar rund doppelt so hoch liegen.

Zählt man die europäischen und internationalen Vorschriften dazu, müssen Unternehmer in Deutschland 11.000 einschlägige Regeln beachten. Um gegenzusteuern, schlägt McKinsey eine sogenannte Sunset-Gesetzgebung vor. Jede neu erlassene Regel erhält ein Ablaufdatum. „Wenn sich dann keiner darum bemüht, sie zu erneuern, ist sie offenbar überflüssig geworden“, sagt Krimmer.

Auch ein einfacherer Kontakt zu den Behörden könnte Geld und Zeit sparen – durch eine einheitliche Telefonnummer für die Verwaltung, wie sie in New York existiert, oder übers Internet. Würde die elektronische Lohnsteuerkarte wie geplant bis 2011 eingeführt, ließen sich in Verwaltung und Unternehmen jährlich 230 Millionen Euro einsparen.

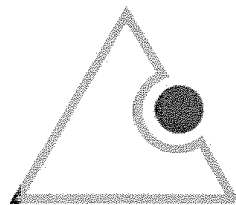
Andere Länder haben das längst angepackt. Krimmer ist zuversichtlich, dass Deutschland aufholen kann – und sich mit einem modernen Verwaltungsapparat wieder an die Spitze setzt. Nummernziehen und überfüllte Wartesäle könnten in zehn bis 15 Jahren der Vergangenheit angehören. „Wenn sich Deutschland klug anstellt, können Bürger und Unternehmen die meisten Dienste in Zukunft bequem über Internet und Telefon von zu Hause aus erledigen.“

0

1| 2| 3| 4| 5| 6| 7| 8| 9|

Standards der Assessment Center Technik

Hamburg, Juli 2004



Arbeitskreis
Assessment
Center e.V.

Einführung:

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. – Forum für Personalauswahl und -entwicklung – ist mit derzeit knapp 50 Mitgliedern und Projektmitarbeitern ein Zusammenschluss von Experten aus Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen, die seit Mitte der 70er Jahre ihre Erfahrungen im Bereich Eignungsbeurteilung und Personalentwicklung austauschen, optimieren und für die betriebliche Praxis nutzbar machen.

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. hat folgende Ziele:

- Erarbeiten und Verbessern von Methoden der qualitativen Personalarbeit, insbesondere der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung. Dies beinhaltet die Entwicklung von Qualitätsstandards für Assessment Center und eine systematische Personalentwicklung sowie die Optimierung und Systematisierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung.
- Erfahrungsaustausch über die Durchführung von Assessment Centern und über Entwicklung sowie Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Entwicklung und Diskussion von Gesamtkonzepten der Personalentwicklung.

Die Qualitätsstandards der Assessment Center Technik wurden 1992 entwickelt. Seit 2002 wurden sie von einer Arbeitsgruppe* überarbeitet und aktualisiert mit dem Ziel,

- eine zeitgemäße Grundlage für die sachgemäße AC-Praxis zu schaffen.
- die Güte von Angeboten für die betriebliche Praxis prüfen und damit unqualifizierte Angebote erkennen zu können.
- Transparenz und Klarheit für die Entscheider und Anwender/Praktiker zu ermöglichen.
- die Akzeptanz der Assessment Center Methode weiter zu steigern.

*** Mitglieder der Arbeitsgruppe:** Jürgen Böhme, Reinhard Diesner, Ralph Glodek, Stefan Höft, Elmar Lammerskitten, Rainer Neubauer, Christof Obermann, Renate von Rügen

Aufbau der Standards:

Insgesamt hat die Arbeitsgruppe neun Standards aufgestellt, die sich formal an dem Prozess der AC-Konstruktion und -Durchführung in der Praxis orientieren. In der nachfolgenden Darstellung wird zu jedem Standard das Kernprinzip formuliert, das den Inhalt des jeweiligen Standards umreißt und dessen Nutzen im nachfolgenden Text dargestellt wird. Anschließend werden Hinweise zur konkreten Umsetzung des Standards gegeben. Unter der Überschrift „Verstöße“ wird darauf hingewiesen, welche in der Praxis auch anzutreffenden Vorgehensweisen gegen den jeweiligen Standard verstoßen. Dieser Ausschlusskatalog markiert Verhaltensweisen, die außerhalb der Akzeptanz liegen.

Die Standards wurden von der Arbeitsgruppe „Standards – und wie geht es weiter?“ im Arbeitskreis Assessment Center in den Jahren 2002/2003 überarbeitet. Im Februar 2004 wurden sie im Gesamtarbeitskreis grundsätzlich verabschiedet und abschließend zu der hier vorliegenden Fassung redaktionell überarbeitet.

Das Copyright für diese Standards liegt beim Arbeitskreis Assessment Center e.V.

Inhalte:

Standard 1: Auftragsklärung und Vernetzung

Standard 2: Arbeits- und Anforderungsanalyse

Standard 3: Übungskonstruktion

Standard 4: Beobachtung und Bewertung

Standard 5: Beobachterausswahl und -vorbereitung

Standard 6: Vorauswahl und Vorbereitung der potenziellen Teilnehmer

Standard 7: Vorbereitung und Durchführung

Standard 8: Feedback und Folgemaßnahmen

Standard 9: Evaluation

1 2 3 4 5 6 7 8 9

1. Auftragsklärung und Vernetzung

Vor der Entwicklung und Durchführung eines AC sind die Ziele und die Rahmenbedingungen des Auftrages sowie die Konsequenzen für die Teilnehmer verbindlich zu klären und zu kommunizieren.

Nutzen

Häufig wird fälschlicherweise nach dem Motto verfahren: „Lass´ uns ein AC entwickeln, viele Aspekte klären sich dann später von selbst.“ Der Nutzen verpufft jedoch, wenn sich später bei Teilnehmern oder Beteiligten Widerstände aufbauen, z.B. die zu fördernden Nachwuchskräfte die Teilnahme als Strafe empfinden oder das Mittelmanagement eine Entmachtung bei bisher autark getroffenen Personalentscheidungen befürchtet. Nur durch eine geeignete Einführungsstrategie kann der angestrebte Nutzen umgesetzt werden. Die Klärung kann auch ergeben, auf ein AC ganz zu verzichten.

Umsetzung

- Klärung des unternehmerischen Auftrages – welche unternehmerische Nutzenstiftung wird angestrebt, z.B. stärkere Bindung von wichtigen Mitarbeitern, Abbau von Bereichsegoismen oder zentrales Screening von Potenzialkandidaten.
- Wer ist der interne Kunde des Auftrags? Wie kann sichergestellt werden, dass die Machtpromotoren der Organisation hinter diesem Auftrag stehen?
- Welchen Einfluss soll die AC-Einführung auf die Kultur der Organisation haben – was ist die Botschaft an die Organisation?
- Festlegung von notwendigen Rahmendaten: Ziele, Ressourcen, Budget, Zeithorizont der Einführung.
- Wie sieht der gesamte Prozess aus, in den das AC eingebunden ist, z.B. welche Gewichte haben einerseits AC und andererseits Meinung des Fachvorgesetzten, z.B. welche Konsequenzen gibt es für die Teilnehmer?
- Bei internen Auswahl-AC gibt es immer Verlierer; wie soll mit dieser Problematik umgegangen werden?
- Welche Maßnahmen sollen sich an das AC anschließen? Was geschieht mit den Daten? Welche Gültigkeit soll ein AC-Ergebnis haben? Welche Maßnahmen sind geplant im Hinblick auf Besetzungsentscheidungen oder Förderung der Mitarbeiter?

Verstöße

- Mogelpackungen: Einerseits Mitarbeiterförderung im Sinne von „Orientierungsseminaren“, wenn eigentlich die interne Sichtung und Auswahl von Personen gemeint ist. Andererseits „internes Auswahl-AC“, das so ausgestaltet wird, dass tatsächlich keine Auswahl stattfindet.
- AC-Einführung ohne Einbindung in Prozesse und Instrumente der Personalarbeit.
- Unklare Positionierung gegenüber Linienvorgesetzten zu ihrer – nunmehr etwas veränderten – Rolle in der Führungskräfteauswahl.
- Delegation aller Prozessschritte an einen internen oder externen Berater ohne Commitment der Organisation für die Umsetzung der Ergebnisse.
- Übertriebene Auftragsklärung und Vernetzung („wir fragen alle, wir binden alle ein“).



Eignungsbeurteilung lässt sich nur mit einer exakten Analyse der konkreten Anforderungen sinnvoll gestalten.

Nutzen

Im Assessment Center wird die Passung zwischen der Person einerseits und der beruflichen Tätigkeit andererseits überprüft. Vor einer personenbezogenen Diagnostik muss deshalb eine Arbeits- und Anforderungsanalyse zur spezifischen Tätigkeit erfolgen. Ergebnis dieser Phase ist die Definition eines Anforderungsprofils, in dem die erfolgskritischen Aspekte der Tätigkeit zusammengefasst werden. Die während der Analyse gesammelten Detailinformationen beschreiben die Zielfunktion und dienen darüber hinaus als Arbeitsgrundlage für die nachfolgenden Schritte im Assessment Center Konstruktionsprozess.

Umsetzung

Die Arbeits- und Anforderungsanalyse dient

- zur Erfassung eignungsrelevanter Arbeitssituationen und die in diesen Situationen beobachtbaren, unterschiedlich erfolgreichen Verhaltensweisen,
- zur Erhebung der für eine erfolgreiche Tätigkeit erforderlichen Wissensbereiche, Fertigkeiten, Fähigkeiten und sonstigen relevanten Personenmerkmalen,
- zur Festlegung von Mindeststandards zur erfolgreichen Bewältigung erfolgskritischer Situationen.

Um möglichst alle relevanten Aspekte zu erfassen, stützt sich die Analyse auf eine durchdachte Auswahl von Analysemethoden mit unterschiedlichen konzeptionellen Zugängen, Perspektiven und Menschenbildern.

Folgende **Rahmenbedingungen** sind zu berücksichtigen:

- Bezugspunkt für die Analyse ist die konkrete Tätigkeit im spezifischen Unternehmen.
- Beteiligt werden die Personengruppen, die die tatsächliche Zielebene wesentlich mitgestalten (Entscheider, Stelleninhaber).
- Es werden definierte Unternehmensziele sowie bestehende organisations-spezifische Personal- und Personalentwicklungskonzepte integriert.
- Neben aktuellen werden auch zukünftige Anforderungen konkretisiert und gegebenenfalls berücksichtigt.

Die im Profil zusammengestellten erfolgskritischen Anforderungen werden mit spezifischen Operationalisierungen und passenden Verhaltensbeispielen beschrieben.

Verstöße

- Verzicht auf eine Arbeits- und Anforderungsanalyse
- Einfache Übernahme bestehender Anforderungen zu anderen Zielgruppen oder bestehender Anforderungskataloge externer Berater oder anderer Unternehmen.
- Sammlung von allgemeinen Merkmalsnamen ohne Konkretisierung der Inhalte.
- Einseitige Sammlung nur vergangenheitsbezogener oder nur visionärer Kriterien.
- Verzicht auf spezifische Anforderungsanalysen zu Gunsten allgemeiner Listen von Fähigkeitsmerkmalen.
- Alleiniger Einsatz von Arbeits- und Anforderungsanalysen, die einseitig bestimmte eignungsdiagnostische Verfahren (nur Test / nur Simulationen) bevorzugen.

1| 2| 3| 4| 5| 6| 7| 8| 9|

3. Übungskonstruktion

Ein Assessment Center besteht aus Arbeitssimulationen.

Nutzen

Ob ein bestimmtes Verhalten geeignet ist oder nicht, wird u. a. durch die Rahmenbedingungen der Aufgabensituationen bestimmt. Deshalb kann Verhalten nur im situativen Kontext realistisch beobachtet und beurteilt werden. Um eine Prognose über die Eignung eines Bewerbers auf eine bestimmte Zielfunktion treffen zu können, müssen Aufgaben und Arbeitssituationen so realistisch wie möglich nachgestellt werden. Die AC-Übungen simulieren Arbeitssituationen, die im Arbeitsalltag eines Inhabers der Zielfunktion über dessen Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Umsetzung

- Alle eingesetzten Verfahren müssen auf den Ergebnissen der Arbeits- und Anforderungsanalyse aufbauen. Sie müssen eine große Spannbreite des erfolgskritischen Verhaltens beobachtbar machen und pro Anforderung mehrfache Beobachtungschancen bieten.
- In einem AC müssen mindestens drei verschiedenartige Arbeitssituationen simuliert werden.
- Übungsmaterialien und Teilnehmerinstruktionen müssen vollständig ausgearbeitet sein, um die Ziele und erwarteten Ergebnisse der Übung klarzustellen und den Teilnehmern klare Handlungsorientierungen zu bieten.
- Jede Anforderung muss in mindestens zwei Übungen erfasst werden (Redundanzprinzip).
- Werden Rollenspieler eingesetzt, sind klare Rollenspieleranweisungen zu formulieren, die einerseits ein standardisiertes Schwierigkeitsniveau sicherstellen, andererseits ein situationsangemessenes Eingehen auf den Kandidaten ermöglichen. Darüber hinaus werden die Rollenspieler in einer Schulung auf ihren Einsatz vorbereitet.
- In ein AC werden Nicht-Simulationen (Tests, Interviews) nur dann eingebunden, wenn Anforderungen durch Simulationen nur unzureichend erfasst werden können.
- Alle neu entwickelten Übungen werden vor ihrem tatsächlichen Einsatz in einem AC hinsichtlich ihrer Tauglichkeit in Probeläufen mit dafür geeigneten Personen praktisch überprüft.

Verstöße

- Der Einsatz von Übungen, die die Anforderungen der Zielposition nicht widerspiegeln, die nichts mit der Realität der Zielposition zu tun haben (z.B. „käufliche“ Postkörbe) bzw. bei denen nicht gerecht werden (ethisch bedenkliche oder unangemessene Spielchen wie „NASA-Übung“, „Überlebenstraining“ etc.) oder Meinungsabfragen als Verhaltensstichproben ausgeben.
- Unreflektierter Einsatz von Tests, Computersimulationen oder vorhandenen bzw. eingekauften AC-Übungen.
- Die Überbetonung bestimmter Übungstypen aus Ökonomiegründen (z.B. Gruppendiskussionen).
- Einsatz von Methoden, in denen der Simulationscharakter lediglich gedacht erfolgen kann, z.B. „wie würden Sie sich verhalten, wenn...“, obwohl eine konkrete Simulation sinnvoll und möglich ist.
- Die Vorgabe eines Beobachtungsmerkmals, das in der Übung nicht hinreichend beobachtet werden kann, z.B. Beobachtung des Kriteriums „Lernfähigkeit“ in einer Gruppendiskussion.
- Teilnehmerinstruktionen enthalten Verhaltensaufträge (z.B. „Verhalten Sie sich zurückhaltend“) – dadurch wird die Simulation zum Schauspiel.

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Grundlage für die Eignungsdiagnose ist eine systematische Verhaltensbeobachtung.

Nutzen

Ein Assessment Center ist durch den überwiegenden Einsatz von Arbeitssimulationen geprägt. Das protokollierte Teilnehmerverhalten in diesen Simulationen ist die zentrale Datenbasis, auf der Beobachter ihre Eindrücke und Schlussfolgerungen austauschen. Die dokumentierten Beobachtungen dienen als wesentliche Entscheidungsgrundlage für die Eignungsdiagnose und die Bestimmung des Stärken- und Schwächeprofils des jeweiligen Teilnehmers. Um zuverlässige und gültige Diagnosen zu gewährleisten, ist der Einsatz eines anforderungsbezogenen Beobachtungssystems zwingend notwendig.

Umsetzung

- Die Beobachtung muss anforderungsbezogen erfolgen. Die Anforderungen werden pro Übung spezifisch durch Operationalisierungen konkretisiert.
- Das Beobachtungssystem muss die Verbindung zwischen der Beobachtungs- und Bewertungsphase schlüssig regeln. Die regelgerechte Dokumentation der Beobachtung und der Bewertung muss sichergestellt sein.
- Zuordnungspläne regeln eindeutig, welche Anforderung in welcher Übung (Anforderungs-Übungs-Matrix) und welche Teilnehmer durch welche Beobachter (Beobachterrotationsplan) erfasst werden.
- Jedes Verhalten jedes Teilnehmers wird in jeder Übung von mindestens zwei Beobachtern unabhängig erfasst. Jede Anforderung muss in mindestens zwei Übungen beobachtet werden (Redundanzprinzip).
- Um Urteilsfehler durch Überlastung und Komplexität zu vermeiden, werden in jeder Übung maximal fünf (besser drei) Anforderungen erfasst.
- Jeder Beobachter fällt gestützt auf seinen Beobachtungen unmittelbar nach jeder Übung eine unabhängige Bewertung.
- Die Integration der Daten zum Gesamtergebnis erfolgt zeitnah nach dem AC, um Unstimmigkeiten schlüssig regeln zu können.
- Die Zusammenführung der Daten erfolgt nach einem vor dem AC eindeutig definierten Vorgehen, das für alle Teilnehmer gleich angewandt wird.

Verstöße

- Statt konkreter Operationalisierungen werden abstrakte „Worthülsen“ verwendet, die die verhaltensbezogenen Auslegung offen lassen.
- Uneindeutige, „ad hoc“-gebildete Beurteilungssysteme, die keinen geregelten Beobachtungs- und Bewertungsablauf vorgeben.
- Die Bewertung erfolgt abgekoppelt von der Beobachtung, indem undifferenzierte Gesamturteile („gut“, „schlecht“) gebildet werden, die nur auf allgemeine Eindrücke und nicht auf Verhaltensbeobachtung zurückgeführt werden können.
- Das Individualurteil der Beobachter wird verzerrt, indem vor der unabhängigen Bewertung ein Informationsaustausch oder eine Einflussnahme (z.B. durch ranghöhere Beobachter) stattfindet.
- Teilnehmer werden unterschiedlich intensiv diskutiert. So werden manchmal in der Beobachterkonferenz die ersten Teilnehmer ausführlich besprochen, während Entscheidungen zu späteren Teilnehmern ohne angemessene Diskussion und übereilt getroffen werden.
- Die Leistung der anderen AC-Teilnehmer dient als Ankerpunkt für die Bewertung eines AC-Teilnehmers.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

5. Beobachterausswahl und -vorbereitung

Gut vorbereitete Beobachter, die das Unternehmen angemessen repräsentieren, sind am besten geeignet, fundierte und treffsichere Entscheidungen zu treffen.

Nutzen

Wer im Rahmen eines Assessment Center als Beobachter über den beruflichen Werdegang anderer entscheidet, muss ausreichende Kenntnisse über die Zielfunktion, das Auswahlverfahren und dessen Anwendung haben. Ein umfassendes Training der Beobachter ist unverzichtbarer Bestandteil eines AC. Es muss die Beobachter in die Lage versetzen, gültige Diagnosen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Beobachter kennen und berücksichtigen dadurch die Chancen, Risiken und möglichen Fehlerquellen des Verfahrens. Vorauswahl und Vorbereitung der Beobachter sind wesentliche Einflussfaktoren auf die Akzeptanz eines AC und der darin getroffenen Entscheidungen bei allen Beteiligten.

Umsetzung

- Die Beobachter aus den Fachbereichen kommen aus mindestens einer Ebene über der Zielfunktion.
- Bei der Zusammensetzung der Beobachtergruppe ist darauf zu achten, dass die Personen das Unternehmen angemessen repräsentieren, bezogen auf Unternehmenserfahrung und fachlichen Hintergrund mit Perspektive auf die Zielfunktion.
- Externe Berater können, je nach Unternehmenspolitik und -bedarf, die Beobachterteams ergänzen.
- Eine ausgewogene Mischung aus erfahrenen und neuen Beobachtern ist empfehlenswert.
- Jeder Beobachter, der zum ersten Mal an einem AC teilnimmt, besucht zuvor ein Training mit folgenden Inhalten:
 - Informationen zum eignungsdiagnostischen Konzept
 - Beschreibung der eingesetzten Verfahren
 - Darstellung der Anforderungskriterien und Zielfunktion
 - Darstellung und Training des Beobachtungs- und Bewertungsprozesses
 - Themenkomplex: Trennung von Beobachtung und Bewertung
 - Fehlerquellen bei der Beobachtung und Bewertung
 - Darstellung der Inhalte / Ziele / des Ablaufs der Beobachterkonferenz
 - Training des Feedbackgesprächs
 - Reflexion über Verantwortung und Konsequenzen der Beobachterrolle
- Nachschulungen sind erforderlich bei inhaltlichen Veränderungen des AC, neuen Zielgruppen oder längeren Teilnahmepausen der Beobachter.

Verstöße

- Der vorbereitete Beobachter schickt einen nicht geeigneten Kollegen.
- Ein Beobachter wird gegen seinen Willen zum AC abkommandiert.
- Beobachtereinsatz ohne ausreichendes Training vor dem ersten AC.
- Überwiegend Externe oder Sachbearbeiter wählen den Führungsnachwuchs aus.
- Bei internen Verfahren: Beobachter ist der direkte Vorgesetzte des Teilnehmers.



Systematische Vorauswahl und offene Vorinformation sind die Grundlage für den wirtschaftlichen und persönlichen Erfolg im AC.

Nutzen

Vorauswahl und Vorbereitung sind wesentliche Einflussfaktoren auf die Akzeptanz eines AC bei allen Beteiligten. Deshalb müssen die Auswahlkriterien zur AC-Teilnahme bereits im Vorfeld offen kommuniziert und stringent für alle Personen angewendet werden. Potenzielle Teilnehmer müssen über das Grundziel, den Ablauf und die Chancen / Risiken des Verfahrens aufgeklärt werden, um danach eine fundierte Entscheidung zur (Nicht-)Teilnahme zu ermöglichen. Zusätzliche Informationen zu den einzelnen Übungen sowie zu sinnvollen Vorbereitungsstrategien werden gegeben, um unterschiedliche Wissenshintergründe zwischen den Teilnehmern auszugleichen und das Sammeln von Erfahrungen mit der AC-Situation zu ermöglichen. Alle Maßnahmen dienen auch dazu, die Verliererproblematik zu reduzieren.

Umsetzung

- Die Teilnahme kann an formale, in Sinne der Eignungsdiagnostik möglichst sinnvolle Kriterien gebunden werden (z.B. vorher zu durchlaufende Arbeitspositionen, vorher zu absolvierende Vorbereitungsseminare usw.).
- Als Vorauswahlverfahren bieten sich prinzipiell alle fundierten eignungsdiagnostischen Ansätze (Testverfahren, Vorinterviews usw.) an, jedoch nur, wenn sie einen Bezug zu den ermittelten Anforderungen der Zielfunktion aufweisen.
- An einem AC nehmen nur Kandidaten mit realistischen Erfolgsaussichten teil.
- Die Vorinformation der Teilnehmer erfolgt am besten standardisiert, z.B. mit Hilfe schriftlicher Unterlagen, um den gleichen Informationsstand für alle Teilnehmer zu gewährleisten.
- Die Vorbereitung auf das AC wird möglichst durch den jeweiligen Vorgesetzten unterstützt. Sie beinhaltet kompetenzorientiertes Coaching (Fertigkeitsschulung) und grenzt sich deutlich von Täuschungsstrategien (Einstudieren von Verhaltensschablonen) ab.

Verstöße

- Die Vorauswahl erfolgt willkürlich und ohne System.
- Die Nominierung durch den Vorgesetzten hält sich nicht an die vorgegebenen Kriterien (z.B. Wegloben unliebsamer Mitarbeiter, gezielte Nicht-Nominierung besonders leistungsfähiger Mitarbeiter, Nominierung der besten Fachkräfte für Führungspositionen usw.).
- Der Vorgesetzte nominiert seinen Mitarbeiter nur deshalb für das AC, um eigene Rückmeldungen zu dessen Schwächen zu umgehen.
- Selbstnominierte Teilnehmer erhalten keine Vorbereitung und sind somit im Nachteil gegenüber den übrigen Teilnehmern.
- Es werden keine oder falsche Informationen zum Ziel (z.B. Auswahl- statt vorgeblichem Entwicklungs-AC) oder zu den Chancen und Risiken der Teilnahme (z.B. Auswirkungen des AC-Resultats auf die Karriereentwicklung) gegeben.
- Zu den einzelnen Übungen werden keine klaren Zielvorgaben gegeben oder die Beobachtungskategorien werden verschwiegen.

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | **7** | 8 | 9 |

7. Vorbereitung und Durchführung

Eine gute Planung und Moderation des AC gewährleisten einen transparenten und zielführenden Ablauf des Verfahrens.

Nutzen

Das Assessment Center stellt einen komplexen und dynamischen Prozess dar, dessen Abläufe klar und transparent geregelt werden müssen. Ein verantwortlicher Moderator und geeignete organisatorische Hilfsmittel sorgen dafür, dass alle Beteiligten sich voll auf ihre Aufgabe konzentrieren können. Die professionelle Planung und Durchführung des AC sind eine Basis für Fairness und Respekt gegenüber allen Beteiligten.

Umsetzung

- Notwendig ist die rechtzeitige Planung der Termine, Räume und der zu beteiligenden Personengruppen.
- Die Veranstaltung findet in Räumlichkeiten statt, die einen ungestörten und vertraulichen Ablauf gewährleisten.
- Ein differenzierter und übersichtlicher Ablaufplan ermöglicht es allen Beteiligten zu erkennen, welche Übungen wann, in welcher Besetzung (Teilnehmer und Beobachter) und wo stattfinden werden. Bei der Planung ist zu berücksichtigen, dass die Übungen für alle Teilnehmer in vergleichbarer Reihenfolge stattfinden, um Wahrnehmungsverzerrungen durch Reihenfolgeeffekte zu vermeiden.
- Als Rollenspieler werden nur geeignete und geschulte Personen eingesetzt.
- Der Moderator sorgt dafür, dass der Zeitablauf und die Standards insbesondere bei Beurteilungsprozessen und bei der Beobachterkonferenz eingehalten werden. Der Moderator ist für seine Aufgaben qualifiziert und in der Lage, die Einhaltung der Standards bei den Beobachtern durchzusetzen.
- Wartezeiten für die Teilnehmer werden möglichst kurz geplant.
- Das Verfahren wird vor unerwünschter Informationsweitergabe geschützt, z.B. durch das Einsammeln der Übungsmaterialien am Ende jeder Übung und die Klärung der Verschwiegenheit bzgl. der Übungsinhalte.
- Zu Beginn des AC wird über Ablauf und geltende Regeln informiert.
- Die Teilnehmer werden (bei Verfahren mit Entwicklungscharakter) vor jeder Übung über die darin beobachteten und beurteilten Kriterien informiert.

Verstöße

- Es gibt keinen Moderator für das AC.
- Hilfskräfte oder Beobachter werden als Moderatoren eingesetzt.
- Der Moderator liest nur Übungsinstruktionen vor, steuert aber nicht die Qualität des Beobachtungs- und Beurteilungsprozesses.
- Spontanrekrutierung von Teilnehmern, Beobachtern oder Rollenspielern.
- Überforderung der Beteiligten durch unrealistisch enge Zeitpläne.
- Notwendige Auswertungszeiten nach jeder Übung werden nicht eingeplant.
- Für einen Teil der Teilnehmer findet eine Übung am Morgen statt, für einen anderen Teilnehmer dieselbe Übung erst gegen Abend.
- Die Beobachterkonferenz wird unter großem Zeitdruck „durchgezogen“.
- Das AC findet in Räumlichkeiten statt, die allgemein zugänglich sind, wodurch es unvermeidlich zu Störungen kommt.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Jeder AC-Teilnehmer hat das Recht auf individuelles Feedback, um so das Ergebnis nachvollziehen und daraus lernen zu können. Nach dem AC sind konkrete Folgemaßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

Nutzen

Nur wenn jeder AC-Teilnehmer im Rahmen eines ausführlichen Feedbackprozesses wesentliche Informationen über sein individuelles Ergebnis sowie das der Entscheidung zugrundeliegende Verhalten erhält, ist die Voraussetzung dafür gegeben, dass ein Kandidat die Beobachtungen im Sinne eigener Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung sinnvoll berücksichtigen kann. Wird Feedback gar nicht oder nur unzureichend gegeben, kann ein AC nur sehr eingeschränkt den vollen Nutzen für das durchführende Unternehmen entfalten. Durch hochwertiges Feedback wird die Transparenz eines Verfahrens gesteigert, was bei methodisch einwandfreiem Vorgehen zu einer höheren Akzeptanz bei allen Beteiligten führt.

Umsetzung

- Nach einem AC-Verfahren wird den Kandidaten ohne Ausnahme und unmittelbar Feedback gegeben. Es erfolgt auf Seiten des Teilnehmers auf freiwilliger Basis.
- Das Feedback wird in einem persönlichen Gespräch in einem vertraulichen Rahmen zwischen dem Teilnehmer und einem bis zwei Beobachtern gegeben.
- Der Ablauf wird durch geeignete Materialien unterstützt. Er orientiert sich aber am konkreten Einzelfall (Teilnehmer und Ergebnis).
- Die Rückmeldung des konkreten Verhaltens stützt sich ausschließlich auf Beobachtungen aus den AC-Übungen und das Ergebnis der Beobachterkonferenz. Wesentliche Inhalte des Feedbacks sind persönliche Stärken und Schwächen im Sinne der Anforderungskriterien und, sofern das AC einer konkreten Entscheidungsfindung dient, auch die Gesamtentscheidung sowie konkrete Entwicklungsempfehlungen.
- Aus den AC-Ergebnissen abgeleitete Entscheidungen sind so schnell wie möglich abzustimmen, zu dokumentieren und zu kommunizieren.
- Es ist hilfreich, den Kandidaten zu einem späteren Zeitpunkt eine schriftliche Zusammenfassung der wesentlichen Punkte zu geben.
- Vertraulichkeit und Datenschutz sind von allen Beteiligten einzuhalten.
- Nach internen AC-Verfahren wird für jeden Teilnehmer individuell ein konkreter Maßnahmenplan erarbeitet und vereinbart, der sich an den Anforderungen der derzeitigen oder zukünftigen Funktion orientiert. Seine Umsetzung wird regelmäßig kontrolliert.

Verstöße

- Einzelne oder alle Teilnehmer des AC erhalten kein Feedbackgespräch.
- Das Feedback erfolgt nicht verhaltensorientiert, arbeitet mit Pauschalaussagen („Ihnen mangelt es an sozialer Kompetenz“) oder bezieht sich auf Informationen, die sich nicht auf gezeigtes Verhalten in den AC-Übungen stützen.
- Beobachter werden systematisch aus der Verantwortung für das Feedback entlassen, indem andere Personen wie z.B. Moderatoren das Feedback geben.
- Es werden Maßnahmen empfohlen, die weder mit dem Profil des Teilnehmers noch mit der Zielfunktion etwas zu tun haben, z.B. Führungsseminar für Fachspezialisten.
- Maßnahmen werden weder geplant noch umgesetzt.

8. Feedback und Folgemaßnahmen

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9

9. Evaluation

Regelmäßige Güteprüfungen und Qualitätskontrollen stellen sicher, dass die mit dem AC angestrebten Ziele auch nachhaltig erreicht werden.

Nutzen

Jedes AC stellt eine erhebliche Investition dar. Insbesondere ein neu entwickeltes Assessment Center ist aber zunächst nur ein Hypothesengebäude über den Zusammenhang zwischen Anforderungskriterien, AC-Komponenten und Bewährungskriterien in der Praxis. Die Güteprüfung sichert diese Zusammenhänge empirisch ab und sorgt dafür, dass das Verfahren ständig verbessert und so der notwendige Aufwand legitimiert wird.

Umsetzung

- Zwingende Anlässe für eine empirische Güteprüfung sind:
 - Erstmalige Einführung eines AC
 - Anpassung eines bestehenden AC an eine neue Zielgruppe
 - Anpassung an nachhaltige Veränderungen in der Organisation
 - Substanzielle Veränderungen im AC-Ablauf und / oder AC-Materialien
- Auch bei unveränderter Durchführung eines Verfahrens sind Güteprüfungen spätestens alle 2 bis 5 Jahre zu wiederholen. Für die Evaluation sind dabei folgende Perspektiven relevant:
 - Interne Struktur des Verfahrens:** Verfahrensrelevante Fehler und Hemmnisse im bestehenden AC-Ablauf müssen frühzeitig erkannt und behoben werden:
 - Angemessener Schwierigkeitsgrad der einzelnen Übungen und Dimensionen
 - Ausreichender Beitrag der einzelnen Übungen und Dimensionen für das Gesamturteil
 - Angemessene Differenzierungsfähigkeit der Übungen und Dimensionen zwischen den Teilnehmern
 - Prognosegüte:** Die Prüfung der Vorhersagequalität beantwortet die Frage, ob die richtigen Kandidaten ausgesucht wurden. Dabei müssen die richtigen Kriterien gewählt werden:
 - Gute Vorhersagequalität der Potenzial- / Eignungsaussagen bezogen auf Kriterien der praktischen Bewährung
 - Nachverfolgung der Förderempfehlungen aus dem AC
 - Akzeptanz und Fairness:** Die Akzeptanz bildet die Grundvoraussetzung für den langfristigen Einsatz des Verfahrens und trägt zu einer positiven Außenwirkung des Unternehmens bei externen Bewerbern bei:
 - Fairness des Verfahrens für spezifische Gruppen, z.B. bei wiederholter Teilnahme oder bei Teilnehmern aus unterschiedlichen Fachbereichen und -disziplinen
 - Akzeptanz des Verfahrens bei Teilnehmern, Beobachtern und anderen berechtigt Interessierten

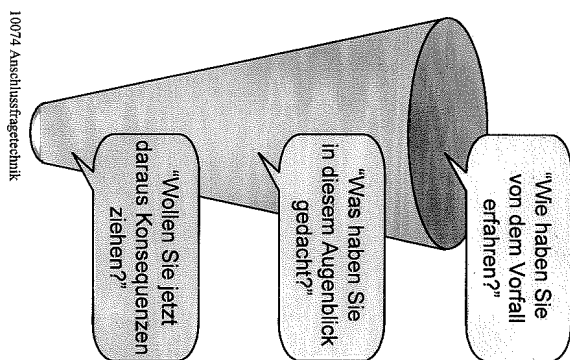
Verstöße

- Einführung und Durchführung eines neuen Assessment Centers ohne Prüfung der inneren Struktur des Verfahrens.
- Statt empirischer Güteprüfung lediglich Bestätigung durch Akzeptanz oder positive Einzelrückmeldungen.
- Qualitätsprüfung ausschließlich durch die Person / Institution, die das AC zuvor entwickelt hat.
- Auswahl von Bewährungskriterien im wesentlichen unter dem Gesichtspunkt der leichten Verfügbarkeit der Daten.

Fragetechniken

2.4.1. Trichterförmig vorgehen

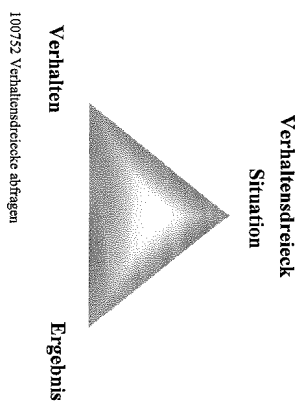
Mit öffnenden und wertschätzenden Fragen beginnen, mit stärker festlegenden Konkretisierungsfragen fortfahren und mit geschlossenen Fragen schließen.



2.4.2. Vollständige Verhaltensdreiecke erfragen

Vorfälle, aber auch Erfahrungen und Kompetenzen ergeben sich in der Regel aus

- einer **Situation**, einem Problem, einer Ausgangslage,
 - dem **Verhalten**,
 - einem **Ergebnis**, einer Lösung, einem Erfolg.
- Um vollständige Informationen zur eigenen Urteilsfähigkeit zu erhalten, empfiehlt es sich, Informationen zu allen drei Aspekten einzuholen,
- durch entsprechenden taktischen Einsatz von Fragen
 - durch aufmerksame Einordnung der erhaltenen Information und
 - entsprechendes Nachfragen zu den noch fehlenden zwei Informationsstellen – Anschlussfragetechnik



Anfrage für Interviews bei den Stadtkreisen

Google Mail - Unterstützung bei der Erstellung einer Bachelor-Arbeit <https://mail.google.com/mail/?ui=2&ik=1e1126031a&view=pt&sea...>



Carolin Faul <[REDACTED]>

Unterstützung bei der Erstellung einer Bachelor-Arbeit

15. Juni 2011 12:29

An: [REDACTED]

Cc: [REDACTED]

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

anbei erhalten Sie eine Anfrage einer unserer Studentinnen mit der Bitte um Weiterleitung. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie uns hier unterstützen, da die Arbeitsergebnisse direkt in unsere Weiterentwicklung des Auswahlverfahrens für Führungskräfte einfließen.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüße
Im Auftrag

[REDACTED]

Personal- und Organisationsamt
Personalentwicklung

[REDACTED]

Tel.: [REDACTED]

Fax.: [REDACTED]

mailto: [REDACTED]

Besuchen Sie uns im Internet: [REDACTED]

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich bin Studentin an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg und momentan bei der Erstellung meiner Bachelorarbeit. Diese hat die "Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs" zum Thema.

Ich wende mich an Sie, da ich für die Erstellung dieser Thesis einige Informationen über die Auswahlverfahren für Führungskräfte aus der Praxis der Stadtkreise benötige. Gerne möchte ich das Auswahlverfahren Ihrer Kommune hierfür mit berücksichtigen und die Erfolgsfaktoren, insbesondere die Rahmenbedingungen des Verfahrens beleuchten.

Deshalb bitte ich Sie darum, sich ca. eine halbe Stunde Zeit zu nehmen um einige Fragen zu diesem Thema zu beantworten.

Ich würde die Umfrage gerne telefonisch durchführen. Natürlich bin ich aber auch bereit Sie persönlich zu treffen, falls dies erwünscht ist.

Der Zeitraum meiner Datenerhebung ist bis Mitte Juli diesen Jahres vorgesehen.

Daher meine Frage: wann wäre ein Termin für ein Telefonat mit Ihnen denkbar?

Da ich zur Zeit im Rahmen der Praxisphase des Studiums beim Personal- und Organisationsamt der Stadt [REDACTED] bin, erreichen Sie mich telefonisch unter [REDACTED] oder per E-Mail unter [REDACTED]

Bachelorthesis Carolin Faul
"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"
Anlagen auf beigefügter CD - Anfrage für Interviews bei den Stadtkreisen

Google Mail - Unterstützung bei der Erstellung einer Bachelor-Arbeit <https://mail.google.com/mail/?ui=2&ik=1e1126031a&view=pt&sea>

[REDACTED]

Die Ergebnisse der Umfrage bzw. einen Auszug aus meiner Bachelorarbeit lasse ich Ihnen nach der Fertigstellung gerne zukommen.

Herzlichen Dank für Ihre Hilfe & freundliche Grüße aus [REDACTED]

Carolin Faul

Eingescannte Aufzeichnungen während der Interviews anhand des Interviewleitfadens

Fragebogen zur Erstellung meiner Bachelorarbeit zum Thema „Erfolgsfaktoren der
Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs“

Mittwoch, 22.06.2011, 16 Uhr

Einwohnerzahl: [redacted]

Stadt A

Anzahl der Führungspositionen: ca. 250

1) Zum Personalauswahlprozess:

Welche Instrumente der Personalauswahl verwenden Sie in den Auswahlverfahren für Führungskräfte?

- ☒ Sichten der Bewerbungsunterlagen
- ☒ Auswahlgespräche: ☐ frei ☒ halbstandardisiert ☒ vollstandardisiert
- ☒ Assessment Center-Elemente/ Arbeitsproben ~~aber~~ AL / SN.
- ☐ Vollständige Assessment Center-Verfahren

Welche Personen sind am Auswahlprozess beteiligt?

Vorgesetzter, PR, Personalverw. Stelle (falls w bei Bew.),
Personalverw. Stelle

Auf welche Kriterien werden im Bezug auf die Bewerbungsunterlagen und das Auswahlgespräch besonderen Wert gelegt? ^② Fachl. Anforderungsprofil ^②

^② Führungs- & Sozialkomp., Abgleich Bew.unterlagen mit AP.

Welche zusätzlichen Arbeitsproben verwenden Sie?

- ☐ Gruppendiskussionen
- ☐ Postkorb-Übungen
- ☒ Rollenspiele
- ☐ Fragebögen/ Testverfahren (z.B. Intelligenz-, Persönlichkeits-, Motivationstests)
- ☒ Präsentationsaufgaben
- ☒ Fallstudien
- ☐ _____

Sind Gremien (z.B. Gemeinderat) in den Auswahlprozess mit einbezogen?

- ☒ Ja - wie? Hauptaufg. - AL, Stellen als AP
- ☐ Nein

Bachelorthesis Carolin Faul
"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"
Anlagen auf beigefügter CD - Aufzeichnungen während der Interviews anhand des Interviewleitfadens

2) Zu den Erfolgsfaktoren:

Es ist bekannt, dass erfolgreiche Personalauswahl von bestimmten Faktoren abhängig ist. Die folgenden Erfolgsfaktoren beziehen sich auf diese notwendigen Rahmenbedingungen von Personalauswahlverfahren.

1) Erfolgsfaktor „Auftragsklärung und Vernetzung“

Werden im Vorfeld des Auswahlverfahrens die Ziele und Rahmenbedingungen, sowie die Konsequenzen für die Teilnehmer klar kommuniziert?

☒ Ja - wie? *Vorgespräche,*
☐ Nein - warum nicht?

2) Erfolgsfaktor „Arbeits- und Anforderungsanalyse“

Gibt es jeweils eine detaillierte Arbeits- & Anforderungsanalyse auf deren Grundlage die Elemente des Auswahlprozesses ausgewählt werden?

☒ Ja ☐ Nein

3) Erfolgsfaktor „Übungskonstruktion“

Werden Arbeitsproben in realistisch nachgestellten Arbeitssituationen durchgeführt und orientieren sich diese am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle?

☒ Ja - wie?
☐ Nein - warum nicht?

4) Erfolgsfaktor „Beobachtung und Bewertung“

Wird ein anforderungsbezogenes Beobachtungssystem genutzt?

Unter einem anforderungsbezogenen Beobachtungssystem versteht man z.B. die eindeutige Zuordnung welcher Beobachter die jeweilige Anforderung bei einem Teilnehmer bewertet, das Erfassen einer begrenzten Anzahl von Anforderungen pro Übung, die unmittelbare Bewertung jeden Teilnehmers nach der beobachteten Übung, usw.

☒ Ja - welches? *im Aufbau - von Arbeitsgruppe mit*
☐ Nein - warum nicht? *externer Unters. ents.*

5) Erfolgsfaktor „Beobachterausswahl und -vorbereitung“

Werden die Beobachter & Beteiligten des Auswahlverfahrens vorher geschult?

- ☒ Ja – wie? *Schulung für fast alle Beteiligten → 2-tägiges Seminar für Regim. Beteiligte*
☒ Nein – warum nicht?

6) Erfolgsfaktor „Vorauswahl und Vorbereitung potentieller Teilnehmer“

Wie werden die Teilnehmer des Auswahlprozesses ausgewählt? *Bew.unt.*

Werden die Teilnehmer vorher ausreichend über die Anforderungen und Vorbereitungsmöglichkeiten informiert?

- ☒ Ja – wie? *mit Einladung, das bei 2. Termin, vorher bei 1. Termin Information*
☐ Nein – warum nicht?

7) Erfolgsfaktor „Vorbereitung und Durchführung“

Wird der Ablauf des Auswahlverfahrens durch einen Moderator erklärt & gewährleistet?

- ☒ Ja ☐ Nein

Bei Interviews: wer führt diese durch? *unterschiedl. jew. vorher abgesprochen*

8) Erfolgsfaktor „Feedback und Folgemaßnahmen“

Findet ein ausführliches Feedback für alle Teilnehmer statt?

☐ Ja – in welcher Form?

☒ Nein – warum nicht?

☒ Nur für einige: für welche Teilnehmer & wie wird das Feedback gegeben?

→ interne: Gespräch im Nachhinein

9) Erfolgsfaktor „Evaluation“

Wird das Auswahlverfahren regelmäßig im Bezug auf seine Ergebnisse untersucht?

☐ Ja – von wem & wie?

☒ Nein – warum nicht? *zu neu
→ soll jährlich geprüft werden*

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Fragebogen zur Erstellung meiner Bachelorarbeit zum Thema „Erfolgsfaktoren der
Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs“

Freitag, 17.06.2011, 11.30 Uhr

Stadt B

Einwohnerzahl: ~~1000~~ ~~1000~~

Anzahl der Führungspositionen: ca. 400 - 450 ~~pro Jahr~~ ~~pro Jahr~~

1) Zum Personalauswahlprozess:

Welche Instrumente der Personalauswahl verwenden Sie in den Auswahlverfahren für Führungskräfte?

- ☒ Sichten der Bewerbungsunterlagen
☒ Auswahlgespräche: ☐ frei ☐ halbstandardisiert ☒ vollstandardisiert *verpflichtendes Standard*
☒ Assessment Center-Elemente/ Arbeitsproben

☐ Vollständige Assessment Center-Verfahren *→ nur im Bereich Identifikation auswahl*

① Welche Personen sind am Auswahlprozess beteiligt?
- Fachbereich - Personalvertretung
- Haupt-/Personalrat

Auf welche Kriterien werden im Bezug auf die Bewerbungsunterlagen und das Auswahlgespräch

besonderen Wert gelegt? *für jede Stelle Anforder. profil*
→ fachl. → pers. → meth.
→ führung } Hinweis: k.o. - Kriterien müssen
vorliegen
→ Überprüfung der Unterlagen
nach Karte
vorher im Ausw.-
test abgebildet

Welche zusätzlichen Arbeitsproben verwenden Sie?

- ☐ Gruppendiskussionen
☐ Postkorb-Übungen
☒ Rollenspiele
☐ Fragebögen/ Testverfahren (z.B. Intelligenz-, Persönlichkeits-, Motivationstests)
☒ Präsentationsaufgaben
☒ Fallstudien

☐ *→ individuell je nach Bereich (z.B. techn./künst.) Mappen*

Sind Gremien (z.B. Gemeinderat) in den Auswahlprozess mit einbezogen?

- ☒ Ja - wie? *in oberster Führungsebene AL/str. = Wahl GR*
einzel. g.D. → Sache d. Verw.
höher: Offenlageverfahren → Kenntnisgabe
an GR
☐ Nein

Bachelorthesis Carolin Faul
"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"
Anlagen auf beigefügter CD - Aufzeichnungen während der Interviews anhand des Interviewleitfadens

2) Zu den Erfolgsfaktoren:

Es ist bekannt, dass erfolgreiche Personalauswahl von bestimmten Faktoren abhängig ist. Die folgenden Erfolgsfaktoren beziehen sich auf diese notwendigen Rahmenbedingungen von Personalauswahlverfahren.

1) Erfolgsfaktor „Auftragsklärung und Vernetzung“

Werden im Vorfeld des Auswahlverfahrens die Ziele und Rahmenbedingungen, sowie die Konsequenzen für die Teilnehmer klar kommuniziert?

☒ Ja - wie?

☐ Nein - warum nicht?

Treffen / Vorgespräche der Beteiligten der Ausschreibung
sogare wird abgestimmt, Abstimmungsrunde vor
Interview der Bewerber
Bewerber: sehr transparente Abs
Schreibungen

2) Erfolgsfaktor „Arbeits- und Anforderungsanalyse“

Gibt es jeweils eine detaillierte Arbeits- & Anforderungsanalyse auf deren Grundlage die Elemente des Auswahlprozesses ausgewählt werden?

☒ Ja

☐ Nein

↳ Anforderungsprofil = Grundlage der Auswahl

3) Erfolgsfaktor „Übungskonstruktion“

Werden Arbeitsproben in realistisch nachgestellten Arbeitssituationen durchgeführt und orientieren sich diese am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle?

☒ Ja - wie?

☐ Nein - warum nicht?

Anforderungsprofil als Konstruktionsgrundlage
↳ Leitfaden des Verfahrens

4) Erfolgsfaktor „Beobachtung und Bewertung“

Wird ein anforderungsbezogenes Beobachtungssystem genutzt?

Unter einem anforderungsbezogenen Beobachtungssystem versteht man z.B. die eindeutige Zuordnung welcher Beobachter die jeweilige Anforderung bei einem Teilnehmer bewertet, das Erfassen einer begrenzten Anzahl von Anforderungen pro Übung, die unmittelbare Bewertung jeden Teilnehmers nach der beobachteten Übung, usw.

☒ Ja - welches?

☐ Nein - warum nicht?

Gremium dokumentiert & trennt Beobachtung & Bewertung
↳ zeitlich unmittelbar

5) Erfolgsfaktor „Beobachterausswahl und -vorbereitung“

Werden die Beobachter & Beteiligten des Auswahlverfahrens vorher geschult?

☒ Ja - wie?

bei komplexeren Ausw. Verf. extra Schulungen
Regelm. Fortbildung (AC-Elm.)
zur Qualifikation in der Personalauswahl

☐ Nein - warum nicht?

6) Erfolgsfaktor „Vorauswahl und Vorbereitung potentieller Teilnehmer“

Wie werden die Teilnehmer des Auswahlprozesses ausgewählt? S. vorne

Werden die Teilnehmer vorher ausreichend über die Anforderungen und Vorbereitungs-
möglichkeiten informiert?

☐ Ja - wie?

→ bei AC-Elementen / Fallstudien in Einladung

☒ Nein - warum nicht?

gute Übung für Bewerber :-)
Unterstellung: Bew. rechnen mit best. Fragen

7) Erfolgsfaktor „Vorbereitung und Durchführung“

Wird der Ablauf des Auswahlverfahrens durch einen Moderator erklärt & gewährleistet?

☐ Ja

☒ Nein

Bei Interviews: wer führt diese durch?

Auswahlgremium
→ AC / Fachbereich: Einführung / fachl. Themen
vorher abgesprochen: wer fragt was?

8) Erfolgsfaktor „Feedback und Folgemaßnahmen“

Findet ein ausführliches Feedback für alle Teilnehmer statt?

☐ Ja - in welcher Form?

☒ Nein - warum nicht?

früher ausführlicher
Folgebewertungen ASB → Zurückhaltung
Nur für einige: für welche Teilnehmer & wie wird das Feedback gegeben?
Intern → differenzierte Rückmeldung bei AC-Elementen
Feedback auf Wunsch des TN

9) Erfolgsfaktor „Evaluation“

Wird das Auswahlverfahren regelmäßig im Bezug auf seine Ergebnisse untersucht?

☐ Ja - von wem & wie?

☒ Nein - warum nicht?

Nur wenn es nicht erfolgreich war
→ ~~erfolg~~ Ergebnis ist die Prüfung

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Bachelorthesis Carolin Faul
"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"
Anlagen auf beigefügter CD - Aufzeichnungen während der Interviews anhand des Interviewleitfadens

Google Mail - FK-Auswahl

Seite 1 von 1



Carolin Faul [REDACTED]

FK-Auswahl

1 Nachricht

An: faul.carolin@gmail.com

20. Juni 2011 11:09

Sehr geehrte Frau Faul,

wie versprochen als Nachtrag die Zahl der FK: Es sind aktuell 317.

Habe mir auch nochmal Ihre Frage nach dem Umfang der Information der Bewerber/innen über den Ablauf der Vorstellungsgespräche durch den Kopf gehen lassen.

Ich würde es im Ergebnis bei der derzeitigen Praxis belassen und in der Einladung nicht detailliert informieren, wie die Gespräche ablaufen.
Ausgenommen: Hinweis, auf AC-Elemente, sofern solche zum Einsatz kommen.

Insbesondere bei Führungskräften kann ich erwarten, dass diese in der Regel mit Situationen zurechtkommen müssen, wo sie vorher nicht wissen, was sie erwartet und dennoch gut damit umgehen müssen. Insofern unterscheidet sich die Bewerbungssituation nicht vom wesentlich vom späteren Alltag.
Zudem sind Vorstellungsgespräche durch klar definierten Rollen und Abläufe definiert, auf die ich mich als Bewerber/in in der Regel relativ gut vorbereiten kann, auch wenn ich den Ablauf im Detail nicht kenne.

Wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg beim Daten sammeln und würde mich freuen gelegentlich vom Erkenntnisgewinn Ihrer Arbeit zu erfahren.

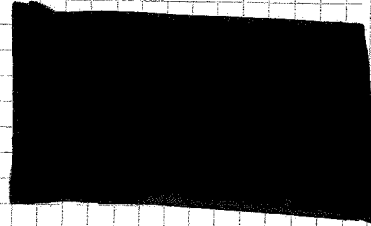
Mit freundlichen Grüßen

[REDACTED]
- Haupt- und Personalamt -
Abt. Personalentwicklung
Rathausplatz 2-4
[REDACTED]
[REDACTED]

<https://mail.google.com/mail/?ui=2&ik=1e1126031a&view=pt&search=inbox&th=13...> 20.06.2011

① Fachbereich: oberste Führungsebene
↓
BEO BM & BM → GR
→ nur da AL / ON AL

Stadt



Fragebogen zur Erstellung meiner Bachelorarbeit zum Thema „Erfolgsfaktoren der
Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs“

Stadt C

Einwohnerzahl: 1.10.2010: 116.374 ~ 116.000

Anzahl der Führungspositionen: 254 alle, die nachgerichtet

1) Zum Personalauswahlprozess:

FK leiten

Welche Instrumente der Personalauswahl verwenden Sie in den Auswahlverfahren für Führungskräfte?

☒ Sichten der Bewerbungsunterlagen → Vorauswahl

☒ Auswahlgespräche: ☐ frei ☒ halbstandardisiert ☐ vollstandardisiert

☒ Assessment Center-Elemente/Arbeitsproben bei allen ab g.D. ~~100%~~

☒ Vollständige Assessment Center-Verfahren abg ab EG 12

Welche Personen sind am Auswahlprozess beteiligt?

① → 1. Inst. des Untert. des POA
bis zu 4 Personen nach Ausw. verf.
bis AM 11 Fachämter, Fachverg. / AL der Ämter
ab AM 12 Vorauswahlkommission, leitende POA

Auf welche Kriterien werden im Bezug auf die Bewerbungsunterlagen und das Auswahlgespräch

② besonderen Wert gelegt?

Welche zusätzlichen Arbeitsproben verwenden Sie?

X = Schwerpunkt

☐ Gruppendiskussionen X

☐ Postkorb-Übungen

☐ Rollenspiele X

☐ Fragebögen/ Testverfahren (z.B. Intelligenz-, Persönlichkeits-, Motivationstests)

☐ Präsentationsaufgaben X verbunden mit Arbeitsproben

☐ Fallstudien

☐ Gruppenaufgaben

Sind Gremien (z.B. Gemeinderat) in den Auswahlprozess mit einbezogen?

☐ Ja - wie? → je nach POA Auswahl

☐ Nein

2-3 Bew., selten auch weniger

in Hauptberatung
geregelt

AK direkt bet.

ab AM 12 ↑ Finanz-
ausschuss

bis AM POA 1

Bachelorthesis Carolin Faul
"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"
Anlagen auf beigefügter CD - Aufzeichnungen während der Interviews anhand des Interviewleitfadens

2) Zu den Erfolgsfaktoren:

Es ist bekannt, dass erfolgreiche Personalauswahl von bestimmten Faktoren abhängig ist. Die folgenden Erfolgsfaktoren beziehen sich auf diese notwendigen Rahmenbedingungen von Personalauswahlverfahren.

1) Erfolgsfaktor „Auftragsklärung und Vernetzung“

Werden im Vorfeld des Auswahlverfahrens die Ziele und Rahmenbedingungen, sowie die Konsequenzen für die Teilnehmer klar kommuniziert?

☒ Ja - wie?

☐ Nein - warum nicht?

*vorgegebene Pflichtauftrags-
schritt: Bewertungstabelle / niedere Stellen: Fachamt
→ nur Empfehlung
des Bewerbers
Treffen Auswahlkommission seit 99*

2) Erfolgsfaktor „Arbeits- und Anforderungsanalyse“

Gibt es jeweils eine detaillierte Arbeits- & Anforderungsanalyse auf deren Grundlage die Elemente des Auswahlprozesses ausgewählt werden?

☒ Ja

☐ Nein

↳ entscheid. Erfolgsfaktor

3) Erfolgsfaktor „Übungskonstruktion“

Werden Arbeitsproben in realistisch nachgestellten Arbeitssituationen durchgeführt und orientieren sich diese am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle?

☒ Ja - wie?

☐ Nein - warum nicht?

*S.O. einzelne Anf.bep. direkt aus
der Stelle abgeleitet*

4) Erfolgsfaktor „Beobachtung und Bewertung“

Wird ein anforderungsbezogenes Beobachtungssystem genutzt?

Unter einem anforderungsbezogenen Beobachtungssystem versteht man z.B. die eindeutige Zuordnung welcher Beobachter die jeweilige Anforderung bei einem Teilnehmer bewertet, das Erfassen einer begrenzten Anzahl von Anforderungen pro Übung, die unmittelbare Bewertung jeden Teilnehmers nach der beobachteten Übung, usw.

☐ Ja - welches?

☒ Nein - warum nicht?

*begrenzt durch personelle Kapaz. ;
erlaubt
Psycholog. Studien ~~erlaubt~~ andere
Blickwinkel - tragende Säule.
Auswertung bezogen auf definierte
Leistungen*

„Erfolgsfaktoren der Personalauswahl in Kommunen Baden-Württembergs“; Carolin-Faul, HVF Ludwigsburg
*Ergebnis
Abgleich unter allen TN. Orientierung an H. 2*

problem: GR (polit.)
Daz. /

5) Erfolgsfaktor „Beobachterausswahl und -vorbereitung“

Werden die Beobachter & Beteiligten des Auswahlverfahrens vorher geschult?

- ☒ Ja - wie?
☐ Nein - warum nicht?

6) Erfolgsfaktor „Vorauswahl und Vorbereitung potentieller Teilnehmer“

Wie werden die Teilnehmer des Auswahlprozesses ausgewählt?

Werden die Teilnehmer vorher ausreichend über die Anforderungen und Vorbereitungs-
möglichkeiten informiert?

- ☒ Ja - wie?
☐ Nein - warum nicht?

7) Erfolgsfaktor „Vorbereitung und Durchführung“

Wird der Ablauf des Auswahlverfahrens durch einen Moderator erklärt & gewährleistet?

- ☒ Ja ☐ Nein

Bei Interviews: wer führt diese durch?

meistens von Gesprächsleitende, fachl.: Fachamt } klar geregelt, dass Beobachter-
Los, Gesprächsleit. Sonst.: POA } rolle wechselt

8) Erfolgsfaktor „Feedback und Folgemaßnahmen“

Findet ein ausführliches Feedback für alle Teilnehmer statt?

- ☒ Ja - in welcher Form? freiwillig, telefonisch o. direkt pers.
☐ Nein - warum nicht? unter 50% (25-35%)
☐ Nur für einige: für welche Teilnehmer & wie wird das Feedback gegeben? einige Tage später

9) Erfolgsfaktor „Evaluation“

Wird das Auswahlverfahren regelmäßig im Bezug auf seine Ergebnisse untersucht?

- ☒ Ja - von wem & wie? regelmäßiger Kontakt mit AL / FK → Nachfragen
☐ Nein - warum nicht? → Rückmeldungen bezügl. Ringeckelter Bewerber: pos. Feedback des FK
gab auch schon neg. Ergebnisse
→ FK wünschen AC-Elemente positiv kommuniziert

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

wertung: sehr positiv

1) ganz hochkarätig:

unmittelb. FK der Stelle

+

FK des Amtes

Vers. GPR

erleidet.

bei Schwach. : Verst.

2) Vorauswahl: beschr. Infos

- fachl. Komp. (Zeichnisse: AB, Schule, HS,
Berufstaf., Führungstaf.)

- Gesamtschulung der Bewerber

Ausw.gespr.

- je nach Anforder. pr. der Stelle

→ Gewichtung (z.B. fachl. / Führungskr.)

Bachelorthesis Carolin Faul
"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"
Anlagen auf beigefügter CD - Aufzeichnungen während der Interviews anhand des Interviewleitfadens

Fragebogen zur Erstellung meiner Bachelorarbeit zum Thema „Erfolgsfaktoren der
 Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs“

Montag, 27.06.2011, 14:00 Uhr

Stadt D

Stadt

Einwohnerzahl: ☒ ☐

Anzahl der Führungspositionen:

1) Zum Personalauswahlprozess:

Welche Instrumente der Personalauswahl verwenden Sie in den Auswahlverfahren für Führungskräfte?

- ☒ Sichten der Bewerbungsunterlagen
- ☒ Auswahlgespräche: ☐ frei ☐ halbstandardisiert ☒ vollstandardisiert
- ☒ Assessment Center-Elemente/ Arbeitsproben
- ☒ Vollständige Assessment Center-Verfahren

} gelegentl.

Welche Personen sind am Auswahlprozess beteiligt?

- Personalverw., • PR (ohne Stimmrecht)
- Fachleitung (z.B. ...), • Gremien

Auf welche Kriterien werden im Bezug auf die Bewerbungsunterlagen und das Auswahlgespräch

besonderen Wert gelegt? Anforder. profil

↓
Präsentation

Welche zusätzlichen Arbeitsproben verwenden Sie?

- ☒ Gruppendiskussionen
- ☒ Postkorb-Übungen
- ☒ Rollenspiele
- ☐ Fragebögen/ Testverfahren (z.B. Intelligenz-, Persönlichkeits-, Motivationstests)
- ☒ Präsentationsaufgaben
- ☒ Fallstudien
- ☐

all-
gelegentl.

Sind Gremien (z.B. Gemeinderat) in den Auswahlprozess mit einbezogen?

- ☒ Ja - wie?
- ☐ Nein

~~Vorlage - GR gibt Vorschlag ab~~
 Zuständigkeit der Zustimmung, ab AZ Wahl
 des GR
 → Bes. übersteht
 in Fraktion
 -einbezug

„Erfolgsfaktoren der Personalauswahl in Kommunen Baden-Württembergs“; Carolin Faul, HVF Ludwigsburg

Bachelorthesis Carolin Faul
"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"
Anlagen auf beigefügter CD - Aufzeichnungen während der Interviews anhand des Interviewleitfadens

2) Zu den Erfolgsfaktoren:

Es ist bekannt, dass erfolgreiche Personalauswahl von bestimmten Faktoren abhängig ist. Die folgenden Erfolgsfaktoren beziehen sich auf diese notwendigen Rahmenbedingungen von Personalauswahlverfahren.

1) Erfolgsfaktor „Auftragsklärung und Vernetzung“

Werden im Vorfeld des Auswahlverfahrens die Ziele und Rahmenbedingungen, sowie die Konsequenzen für die Teilnehmer klar kommuniziert? *keine Info vor jedem Verf.*

☒ Ja - wie? *Rundschreiben & Standards*

☐ Nein - warum nicht?

2) Erfolgsfaktor „Arbeits- und Anforderungsanalyse“

Gibt es jeweils eine detaillierte Arbeits- & Anforderungsanalyse auf deren Grundlage die Elemente des Auswahlprozesses ausgewählt werden?

☐ Ja ☒ Nein

3) Erfolgsfaktor „Übungskonstruktion“

Werden Arbeitsproben in realistisch nachgestellten Arbeitssituationen durchgeführt und orientieren sich diese am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle?

☒ Ja - wie?

☒ Nein - warum nicht?

4) Erfolgsfaktor „Beobachtung und Bewertung“

Wird ein anforderungsbezogenes Beobachtungssystem genutzt?

Unter einem anforderungsbezogenen Beobachtungssystem versteht man z.B. die eindeutige Zuordnung welcher Beobachter die jeweilige Anforderung bei einem Teilnehmer bewertet, das Erfassen einer begrenzten Anzahl von Anforderungen pro Übung, die unmittelbare Bewertung jeden Teilnehmers nach der beobachteten Übung, usw.

☒ Ja - welches? *Standards, manchmal extern*

☐ Nein - warum nicht?

5) Erfolgsfaktor „Beobachterausswahl und -vorbereitung“

Werden die Beobachter & Beteiligten des Auswahlverfahrens vorher geschult?

☒ Ja - wie?

bezogen auf jew. Stelle

☐ Nein - warum nicht?

6) Erfolgsfaktor „Vorauswahl und Vorbereitung potentieller Teilnehmer“

Wie werden die Teilnehmer des Auswahlprozesses ausgewählt?

Werden die Teilnehmer vorher ausreichend über die Anforderungen und Vorbereitungs-
möglichkeiten informiert?

☒ Ja - wie?

Frage vorher

☒ Nein - warum nicht?

ist zu erwarten

7) Erfolgsfaktor „Vorbereitung und Durchführung“

Wird der Ablauf des Auswahlverfahrens durch einen Moderator erklärt & gewährleistet?

☒ Ja

☐ Nein

Bei Interviews: wer führt diese durch?

Personalverw. in Regelfall,
evtl. Fachamt beteiligt
(in Absprache) bei AL/BH

8) Erfolgsfaktor „Feedback und Folgemaßnahmen“

Findet ein ausführliches Feedback für alle Teilnehmer statt?

☒ Ja - in welcher Form?

AC „kurzfristig“
→ AAG

☒ Nein - warum nicht?

☐ Nur für einige: für welche Teilnehmer & wie wird das Feedback gegeben?

best. auch dezentral
in Fachamt
angesprochen

9) Erfolgsfaktor „Evaluation“

Wird das Auswahlverfahren regelmäßig im Bezug auf seine Ergebnisse untersucht?

☒ Ja - von wem & wie?

bestehen, ständiger Verb. Prozess

☒ Nein - warum nicht?

→ Frage der Messbarkeit

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Fragebogen zur Erstellung meiner Bachelorarbeit zum Thema „Erfolgsfaktoren der
Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs“

Montag, 11.07.2011, 14:00 Uhr

Einwohnerzahl:

Anzahl der Führungspositionen:

1) Zum Personalauswahlprozess:

Welche Instrumente der Personalauswahl verwenden Sie in den Auswahlverfahren für Führungskräfte?

- ☒ Sichten der Bewerbungsunterlagen
☒ Auswahlgespräche: ☐ frei ☐ halbstandardisiert ☒ vollstandardisiert
☐ Assessment Center-Elemente/ Arbeitsproben
☐ Vollständige Assessment Center-Verfahren

Welche Personen sind am Auswahlprozess beteiligt?

• Auswahlkommission: fachbereichs-spezifisch: Struktur
Abteilung, unmittelbare FK (zuerst) Interview

Auf welche Kriterien werden im Bezug auf die Bewerbungsunterlagen und das Auswahlgespräch
besonderen Wert gelegt?

Welche zusätzlichen Arbeitsproben verwenden Sie?

- ☐ Gruppendiskussionen
☐ Postkorb-Übungen
☐ Rollenspiele
☒ Fragebögen/ Testverfahren (z.B. Intelligenz-, Persönlichkeits-, Motivationstests)
☐ Präsentationsaufgaben
☐ Fallstudien
☐ _____

Sind Gremien (z.B. Gemeinderat) in den Auswahlprozess mit einbezogen?

- ☒ Ja - wie? von Wichtigkeit des Stab abh.
☐ Nein ab Abteilungs wählt GR (3-5)

Bachelorthesis Carolin Faul
"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"
Anlagen auf beigefügter CD - Aufzeichnungen während der Interviews anhand des Interviewleitfadens

2) Zu den Erfolgsfaktoren:

Es ist bekannt, dass erfolgreiche Personalauswahl von bestimmten Faktoren abhängig ist. Die folgenden Erfolgsfaktoren beziehen sich auf diese notwendigen Rahmenbedingungen von Personalauswahlverfahren.

1) Erfolgsfaktor „Auftragsklärung und Vernetzung“

Werden im Vorfeld des Auswahlverfahrens die Ziele und Rahmenbedingungen, sowie die Konsequenzen für die Teilnehmer klar kommuniziert?

☒ Ja - wie?

Bewertung kann anonym erfolgen

☐ Nein - warum nicht?

2) Erfolgsfaktor „Arbeits- und Anforderungsanalyse“

Gibt es jeweils eine detaillierte Arbeits- & Anforderungsanalyse auf deren Grundlage die Elemente des Auswahlprozesses ausgewählt werden?

☒ Ja

☐ Nein

3) Erfolgsfaktor „Übungs-konstruktion“

Werden Arbeitsproben in realistisch nachgestellten Arbeitssituationen durchgeführt und orientieren sich diese am Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle?

☐ Ja - wie?

☐ Nein - warum nicht?

4) Erfolgsfaktor „Beobachtung und Bewertung“

Wird ein anforderungsbezogenes Beobachtungssystem genutzt?

Unter einem anforderungsbezogenen Beobachtungssystem versteht man z.B. die eindeutige Zuordnung welcher Beobachter die jeweilige Anforderung bei einem Teilnehmer bewertet, das Erfassen einer begrenzten Anzahl von Anforderungen pro Übung, die unmittelbare Bewertung jeden Teilnehmers nach der beobachteten Übung, usw.

☐ Ja - welches?

☐ Nein - warum nicht?

5) Erfolgsfaktor „Beobachterausswahl und -vorbereitung“

Werden die Beobachter & Beteiligten des Auswahlverfahrens vorher geschult?

☒ Ja - wie?

☒ Nein - warum nicht?

häufig erfahrenere Beobachter
Leitfaden → Schulung dazu
(Interview)

6) Erfolgsfaktor „Vorauswahl und Vorbereitung potentieller Teilnehmer“

Wie werden die Teilnehmer des Auswahlprozesses ausgewählt?

Werden die Teilnehmer vorher ausreichend über die Anforderungen und Vorbereitungsmöglichkeiten informiert?

☐ Ja - wie?

☒ Nein - warum nicht?

keine Arbeitsprobe!

Vorsichtung des Beob.
→ Anf. pool!
Bewerbs-
Spiegel
↓
Ranking

7) Erfolgsfaktor „Vorbereitung und Durchführung“

Wird der Ablauf des Auswahlverfahrens durch einen Moderator erklärt & gewährleistet?

☐ Ja

☒ Nein auf Wunsch

Bei Interviews: wer führt diese durch? - ausführende Stelle
Abt. I. & unabh. FK

8) Erfolgsfaktor „Feedback und Folgemaßnahmen“

Findet ein ausführliches Feedback für alle Teilnehmer statt?

☐ Ja - in welcher Form?

☐ Nein - warum nicht?

☒ Nur für einige: für welche Teilnehmer & wie wird das Feedback gegeben? schriftl. Abs.

bei Anruf genaue Erklärung

9) Erfolgsfaktor „Evaluation“


Wird das Auswahlverfahren regelmäßig im Bezug auf seine Ergebnisse untersucht?

☒ Ja - von wem & wie?

☐ Nein - warum nicht?

ergibt sich zwangsläufig
durch Rückmeldungen
→ Leitfaden wird angepasst

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

- * ^{zuerst} FR, Gruppenvertreterin (Beschäftigte / 
Beamte)
Schwerstw. Vertr. (bei Beh.)
Jobbörse - Vertretung (Drehseife)
laut eigener Wünsche
zentrale Steuerung Personal
Frauenbüro
GPR
Zentr. Dienst Personalservice → auf Wunsch
des FbT.

→ so klein als möglich
bei Schlüsselpos. manchmal mehr
als Stelle angemessen

Auswahlentscheidung
einschneidend in der
Auswahlkommission
→ im Regelfall

unmittelbare FK: entscheidet über Eignung

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Darstellung zur Kategorienbildung bei der Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren

Darstellungen zur Kategorienbildung bei der Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor 1

"Auftragserklärung & -verbündung"

→ Waschen im Vergleich Ziele & Rahmenbed., sowie Konsequenzen für die TKO klar kommuniziert?

JA, WIE?

	vorgespräche
• Treffen/ Vorgespräche der Beteiligten vor Ausschreibung	B
• Abstimmung der engeren Auswahl	B
• Vorbereitungs- / Abstimmungsrunde vor Interviews o.ä.	C
• Klärung für Bewerber: sehr transparente Ausschreibung	D
• bei niedenwertigen Stellen: Besetzung durch Fachamt (nur Empfehlung möglich), sonst: Pflichtarbeitsschritt; Bewertungstabelle der Bewerbungen, Treffen & Beratung der Auswahlkommission	C
• Rundschreiben und verbindliche Standards	D
• Leitfaden für die Personalauswahl (im Intranet erhältlich)	C

• Stadt A

• " B

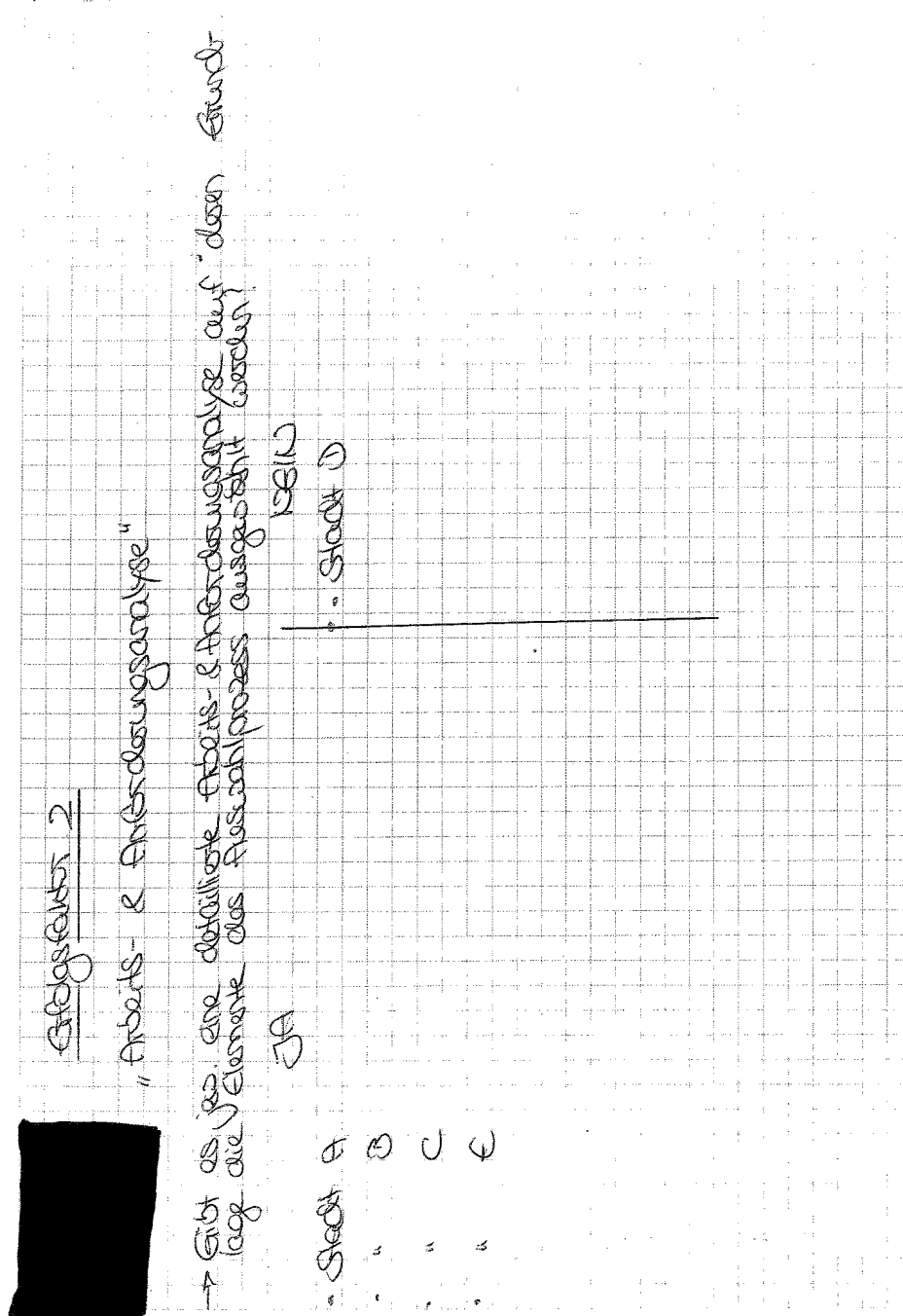
• " C

• " D

• " E

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Darstellung zur Kategorienbildung bei der Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren



"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Darstellung zur Kategorienbildung bei der Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor 3

"Übungs-konstruktion"

→ Werden Anforderungsprofile in realistischen nachgestellten Arbeitssituationen durchgeführt & orientieren sich diese am Anforderungsprofil d. St.?

JA, wie?

• Stadt A

• " B

• " C

WELCHES, WIEVIEL NICHT?

• Stadt D (Standard)

Anforderungsprofil als Konstruktionsvorlage

B

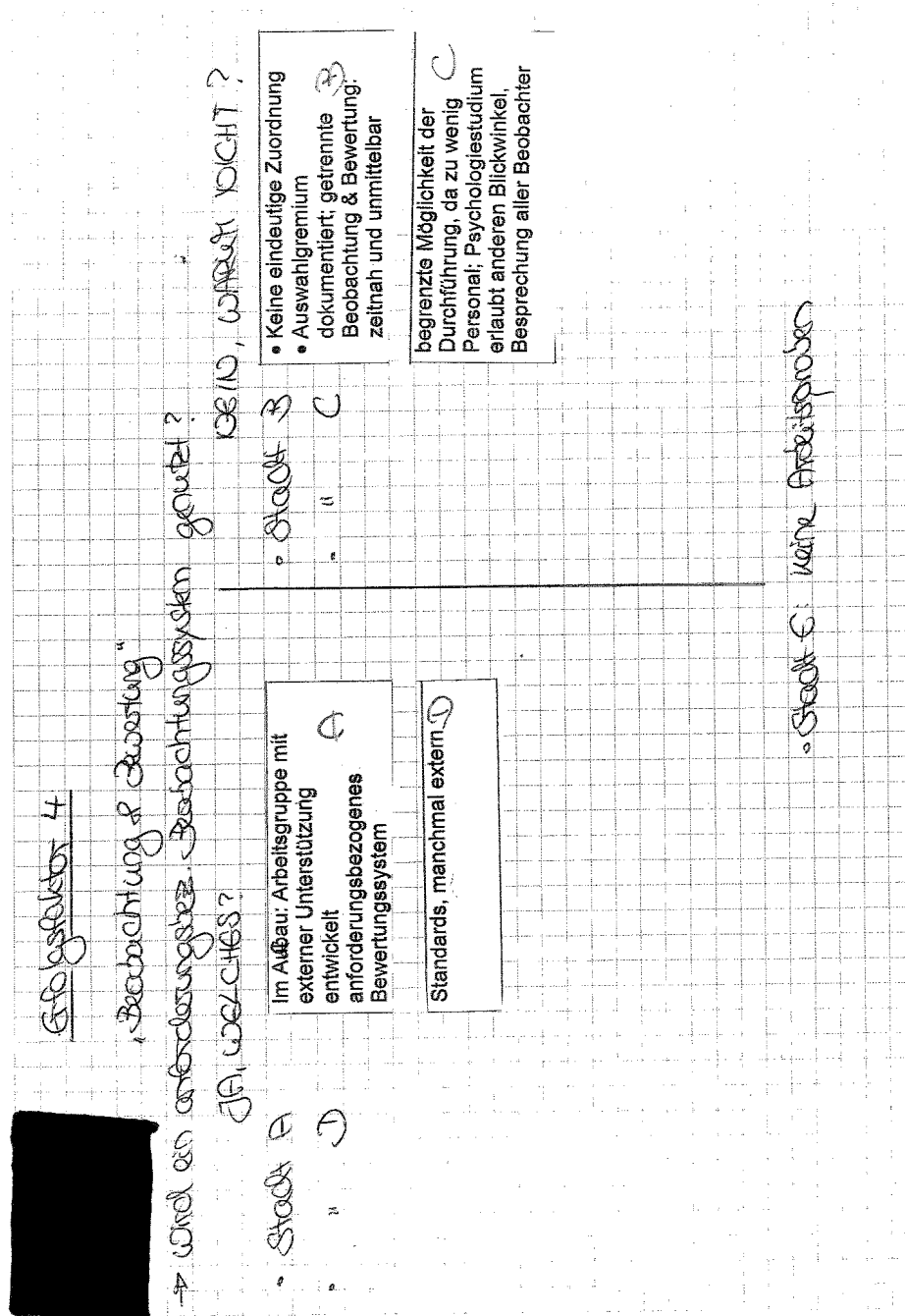
einzelne Anforderungsbeispiele direkt aus der zu besetzenden Stelle abgeleitet

C

• Stadt E: keine Anforderungsprofile

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Darstellung zur Kategorienbildung bei der Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren



"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Darstellung zur Kategorienbildung bei der Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren

<p><u>Erfolgsfaktor 5</u></p> <p>„Beobachtkrauswahl und -vorbereitung“</p> <p>→ Werden die Beobachter & Bewerber das Ausw.verf. vorher geschult? JA, WIE? DENN, WARUM NICHT?</p>									
<p>Stadt A</p> <p>" B</p> <p>" C</p> <p>" D</p> <p>" E</p>	<table border="1"> <tr> <td> <p>2-tägiges Seminar für alle regelmäßig an Auswahlverfahren Beteiligten</p> </td><td> <p>Leitfaden im Intranet erhältlich, Schulungen hierzu; Häufig sehr erfahrene Beobachter</p> </td></tr> <tr> <td> <p>bei komplexen Auswahlverf. (AC-Elementen): extra Schulungen; B sonst: regelm. Fortbildungen zur Qualifikation in der Personalauswahl durch internes Fortbildungsprogramm - alle Teilnehmer an Auswahlprozessen sind gehalten diese zu besuchen</p> </td><td></td></tr> <tr> <td> <p>1/2 tägliches Grundlagenseminar, extern geleitet</p> </td><td></td></tr> <tr> <td> <p>Bezogen auf jeweilige Stelle</p> </td><td></td></tr> </table>	<p>2-tägiges Seminar für alle regelmäßig an Auswahlverfahren Beteiligten</p>	<p>Leitfaden im Intranet erhältlich, Schulungen hierzu; Häufig sehr erfahrene Beobachter</p>	<p>bei komplexen Auswahlverf. (AC-Elementen): extra Schulungen; B sonst: regelm. Fortbildungen zur Qualifikation in der Personalauswahl durch internes Fortbildungsprogramm - alle Teilnehmer an Auswahlprozessen sind gehalten diese zu besuchen</p>		<p>1/2 tägliches Grundlagenseminar, extern geleitet</p>		<p>Bezogen auf jeweilige Stelle</p>	
<p>2-tägiges Seminar für alle regelmäßig an Auswahlverfahren Beteiligten</p>	<p>Leitfaden im Intranet erhältlich, Schulungen hierzu; Häufig sehr erfahrene Beobachter</p>								
<p>bei komplexen Auswahlverf. (AC-Elementen): extra Schulungen; B sonst: regelm. Fortbildungen zur Qualifikation in der Personalauswahl durch internes Fortbildungsprogramm - alle Teilnehmer an Auswahlprozessen sind gehalten diese zu besuchen</p>									
<p>1/2 tägliches Grundlagenseminar, extern geleitet</p>									
<p>Bezogen auf jeweilige Stelle</p>									

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Darstellung zur Kategorienbildung bei der Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktor 6
 "Vorauswahl & Vorbereitung späterer Teilnehmer"

→ Wie werden die TD ausgewählt? s. 1. Teil
 Werden die TD vorher ausreichend über Anf. & Vorbereitungsmaßn. informiert?

JJA, WIE?

• Stadt A
 • " C

• In der Einladung erwähnt, bei AC-Elementen finden diese beim 2. Termin statt, beim A wird darüber informiert

in Einladung "unter Einsatz von AC-Elementen, z.B. ...", zeitl. Rahmen; bei telefonischer Rückfrage weitere Infos

• Stadt B
 • " D

• Unterstellung: Bewerber rechnet mit angewandten Methoden; Überraschungseffekt; bei AC-Elementen/Fallstudien: in Einladung erwähnt

• Unterstellung: Aufgaben sind zu erwarten, v.a. von Führungskräften

• keine Arbeitsproben bei Stadt C

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Darstellung zur Kategorienbildung bei der Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren

Georgsheim 7

Vorbereitung & Durchführung

→ Wird der Ablauf durch einen Moderator erklärt & gewährleistet?
(Bei Interviews: was führt diese durch?)

Stadt A	Unterschiedlich, wird vorher abgesprochen (Personalverwaltende Stelle oder BM...)	Auswahlremium nach vorab besprochener Einteilung, z.B. AL/Fachbereich: Einführung & fachl. Themen; • grds. kann jeder Teilnehmer nachfragen
"		
"		

JA

Stadt A	<ul style="list-style-type: none"> Fachl. Fragen: Fachamt Restl. Fragen: POA (gemeinsam erarbeiteter Gesprächsleitfaden), klare Regelung um wechselnde Beobachterrolle zu gewährleisten 	Nur auf Wunsch
"		
"		

NEIN

Stadt A	Im Regelfall: Personalverantwörtliche/r, evtl. auch dezentral im Fachamt angesiedelt	Auswählende Stelle: Abteilungsleitung oder unmittelbare FK
"		
"		

Bei Interviews: was führt diese durch?

Stadt A	Anlassbezogen: Fachamt	
"	Bei Amtsleitung: BM	
"		

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Darstellung zur Kategorienbildung bei der Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren

Stages 8

"Feedback & Folgebefragungen"

→ Findet ein ausreichendes Feedback für alle TN statt?

JA, IN WELCHER FORM? NEIN

• Stadt C

- Freiwillig,
- telefonisch oder persönlich, einige Tage nach dem Auswahl-verfahren;
- Resonanz: 25-35 %

- Bei AC: ja, aber dürftig → AGG ①

NUR FÜR EINIGE

→ für welche & wie?

• Stadt A

• " B

• " C

- Bei internen Bewerbungen werden im Nachhinein Gespräche geführt

- für interne Teilnehmer: differenzierte Rückmeldung;

- früher: für alle TN, Folgewirkung des AGG;

- Zurückhaltung; bei AC-Elementen: Feedback auf Wunsch der TN

- Schriftliche Absagen; bei Rückfrage der Bewerber genauere Erklärung

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Darstellung zur Kategorienbildung bei der Auswertung der Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren 3

, Evaluation'

→ Wird das Auswahlverfahren regelmäßig im Bezug auf seine Ergebnisse untersucht?
JA - von wem & wie?
NEIN - warum nicht?

Stadt C

Ergibt sich durch Rückmeldung der Auswählenden
--> Anpassung des Leitfadens

Stadt A	Verfahren ist noch zu neu; geplant ist jährliche Prüfung
"	Nur bei Erfolgslosigkeit, „Das Ergebnis ist die Prüfung“
"	Regelm. Kontakt mit AL/FK; Rückmeldung bzgl. eingestellter Bewerber; keine Evaluation im eigentlichen Sinne
"	Überdenken, ständiger Verbesserungsprozess → Frage der Messbarkeit?!

14 Demografie & Wandel



Nicht bloß im Pflegebereich gehen in den kommenden Jahren viele Fachkräfte in Pension. Auch bei Polizei und Feuerwehr rollt eine Pensionierungswelle. (HWS/BA)

Öffentliche
Verwaltung

Experten sorgen sich um den Nachwuchs

Das Durchschnittsalter der im öffentlichen Dienst Beschäftigten liegt im Land bei rund 50 Jahren. Und damit über dem in der Privatwirtschaft. Die Bezahlung liegt darunter. Keine komfortable Ausgangsposition für die Verwaltung, um den Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenzutreten.

Von Brigitte Johanna
Henkel-Waidhofer

STUTTGART. Rund 580.000 Menschen arbeiten in Baden-Württemberg im öffentlichen Dienst, eingerechnet den Bund, das Land und die Kommunen, aber auch die Zweckverbände oder die Bundesagentur für Arbeit. Das Durchschnittsalter liegt bei rund 50 Jahren und traditionell über dem in der Privatwirtschaft, die Bezahlung darunter.

Keine komfortable Ausgangssituation für die Verwaltung, um den Auswirkungen des demografischen Wandels und dem prognostizierten Fachkräftemangel entgegenzutreten.

Viele Bereiche in der Verwaltung sind bereits ausgelagert oder reduziert

„Der öffentliche Dienst ist vor allem für Frauen mit Familie als Arbeitgeber attraktiv“, sagt Dagmar Schorsch-Brandt, die stellvertretende Landesvorsitzende der Gewerkschaft Verdi. Und fügt ein „noch“ hinzu. Über Jahre seien die

Möglichkeiten der Vereinbarkeit deutlich besser gewesen als in der freien Wirtschaft, inzwischen holen viele, selbst kleinere Unternehmen auf. Damit ist ein Pluspunkt im Schwinden, der helfen könnte, jenes Personal zu rekrutieren, das etwa im Pflege- und im Bildungssektor wichtiger ist denn je zuvor.

Andere Pluspunkte haben schon länger ihren Platz im Geschichtsbuch, etwa das Argument von der Unkündbarkeit, mit dem die Arbeitgeber von Bund, Ländern und Gemeinden Tarifrunde für Tarifrunde die im Vergleich etwa zur Metallindustrie niedrigeren Abschlüsse zu rechtfertigen versuchten.

Die Statistik liefert tiefe Einblicke: 1991 waren in der Bundesrepublik rund 6,7 Millionen Menschen im öffentlichen Dienst beschäftigt, im vergangenen Jahr gerade noch 4,5 Millionen. Viele Bereiche sind also bereits privatisiert, ausgelagert oder reduziert. Obendrein rollt eine Pensionierungswelle. So wird in

Deutschlands Städten in den kommenden zehn Jahren jeder vierte Beschäftigte in den Ruhestand gehen. Es werde schwierig, urteilen die Experten im Bundesinnenministerium, das „ausgewogene demografische Profil in der öffentlichen Verwaltung zu bewahren“.

Reagiert wird auf vielen Ebenen. In kleinen Schritten, so in Stuttgart, wo gerade 14 befristete Arbeitsverträge in unbefristete umgewandelt wurden. Der Vorgang wurde eine städtischen Pressemitteilung für wert befunden, wohl auch, um sich selbst als Arbeitgeber mit Sensibilität zu preisen.

Schorsch-Brandt wünscht sich unter anderem die Übernahme von Auszubildenden, ebenfalls in unbefristete Verträge, und wirbt für ein anderes, transparenteres Eingruppierungsverfahren, in dem nicht grundsätzlich einer bestimmten Tätigkeit eine bestimmte – häufig nicht besonders attraktive – Lohngruppe zugeordnet ist. Letzteres hat

Bedeutung vor allem in jenen Branchen, in denen schon heute Arbeitskräftemangel herrscht. Die OECD empfiehlt ihren Mitgliedern, wegen des großen Bedarfs im sozialen Sektor darüber nachzudenken, ob Personalressourcen nicht grundsätzlich umverteilt werden müssen. Das Bundesinnenministerium hat dazu Beispiele aus anderen EU-Staaten zusammengetragen (siehe Kasten).

Verdi-Landeschefin: „Schulden sind nicht gleich Schulden“

Unstrittig ist, dass solche Wege hin zum begehrten Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst teuer sind. Viele Kommunen ächzen noch immer unter den Krisenfolgen. Unterm Strich verbuchten deutsche Kommunen im vergangenen Jahr mit einem Minus von 7,7 Milliarden Euro das zweithöchste Defizit in der Nachkriegsgeschichte.

Schorsch-Brandt rät zum Blick nach Skandinavien und zitiert aus einer Studie, die sich auch mit der Einnahmenseite befasste. Würden in Deutschland Steuern erhoben wie in Dänemark, läge der Jahresüberschuss bei 291 Milliarden Euro.

Der öffentliche Dienst bleibt als Arbeitgeber interessant“, sagt Schorsch-Brandt, „wenn die Bezahlung interessant bleibt.“ Es sei an der Zeit, über die Personalkosten, die in den Konsum oder in Steuern zurückfließen, neu nachzudenken. „Schulden sind nicht gleich Schulden“, sagt die Gewerkschafterin, würde diese Erkenntnis breiter akzeptiert, „wären unsere Nachwuchssorgen kleiner.“

In Skandinavien sind soziale Berufe konkurrenzfähig

Das Bundesinnenministerium hat Beispiele aus anderen EU-Staaten zusammengetragen. In Finnland etwa altert die Bevölkerung im europäischen Vergleich besonders schnell. Programme zur Effizienzsteigerung im öffentlichen Dienst sind aufgelegt, aber auch zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.

In anderen skandinavischen Ländern sind soziale Berufe dank ordentlicher Ausstattung und Bezahlung mehr als

konkurrenzfähig auf dem Arbeitsmarkt. In einem Blog berichten ausgewanderte Altenpflegerinnen über ihre Arbeitsbedingungen in Dänemark, wo für acht Bewohner in einer Gruppe vormittags drei Fachkräfte zur Verfügung stehen.

Oder in Norwegen: Während deutsche Häuser mit einer Relation von zwei Pflegern und zwanzig zu Pflegenden arbeiten, kommen dort auf eine Gruppe aus 15 Bewohnern sechs Beschäftigte,

Staatsanzeiger Nr. 21, 27.03.06

Möglichkeiten der

Spielwiese der Laiendiagnostik“, „Schwätzer bevorzugt“, „Job-anwärter im Affenzirkus“ – so oder ähnlich lauten die Schlagzeilen aktueller Artikel, die sich mit Assessment-Centern (AC) auseinandersetzen und auf die geringe Treffsicherheit dieser Verfahren hinweisen. AC werden seit Jahren wie das viel zitierte Borstenvieh durch das „Personaler-Dorf“ gejagt. Aber welche Kritik ist berechtigt und welche überzogen? Martin Kersting fragt danach, wie die aktuelle AC-Praxis aussieht, welche Trends es gibt und wie es um die durchschnittliche Aussagekraft von AC bestellt ist. Das führt den Autoren zu der entscheidenden Frage, wie man im Einzelfall mit vertretbarem Aufwand ein qualitativ hochwertiges AC realisieren und dessen Qualität überprüfen kann.



FACHBEITRÄGE PERSONALFÜHRUNG 12/2008

Zur Zukunft von Assessment-Center-Verfahren Qualitätssicherung und -optimierung

Das AC ist tot – es lebe das AC! Entgegen dem anderslautenden Rumor der angeblich nachlassenden Einsatzhäufigkeit erfreuen sich AC einer steigenden Beliebtheit. Dies ergibt eine Studie des Arbeitskreises Assessment Center (AK-AC), die im September 2008 präsentiert wurde (Obermann / Höft 2008). Danach setzen 70 Prozent der DAX-100-Unternehmen AC ein. Sowohl über alle Organisationen hinweg als auch innerhalb einer Organisation nimmt die Einsatzhäufigkeit von AC zu. Die traditionelle Methode wird allerdings häufig hinter modischen Bezeichnungen wie ‚Executive Day‘ oder ‚Talentfinder‘ versteckt, nur noch in der Minderheit der Fälle wird das Kind mit Namen genannt. Dies mag mit der Sorge um die Akzeptanz von AC zu tun haben. Weitere Ergebnisse der Studie, an der 233 Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum teilgenommen haben, lassen sich so zusammenfassen:

- Nur 37 Prozent der AC dienen allein der Personalauswahl, die Mehrzahl der AC zielt auf die Potenzialanalyse und / oder soll die Personalentwicklung unterstützen. Angesichts der Schwierigkeiten, neue Mitarbeiter zu rekrutieren, besinnen sich die Organisationen offensichtlich darauf, die eigenen Mitarbeiter zu fördern.
- Beobachtertrainings sind Standard, werden aber (im Vergleich zur Befragung aus dem Jahr 2001) kürzer: In 64 Prozent der Fälle dauert das Training maximal einen halben Tag. Auch das im Anschluss an das AC folgende Feedback an die Teilnehmer – erfreulicherweise ebenfalls für fast alle Organisationen eine Selbstverständlichkeit – wird kürzer und dauert häufig (in 45 % der Fälle) nur maximal 30 Minuten.
- Im Vergleich zur ersten Befragung (2001) hat die Gruppendiskussion ihren bisherigen Spitzenplatz innerhalb der eingesetzten Übungen eingebüßt, demgegenüber werden immer häufiger Tests zur kognitiven Kompetenz (in 31 % aller AC) sowie Persönlichkeitsfragebogen (28 %) in das AC integriert.

- Stark zugenommen hat das sogenannte Einzel-AC, also ein AC mit nur einem Kandidaten. Diese Entwicklung hat möglicherweise ebenfalls mit Akzeptanzerwägungen zu tun, da man den Kandidaten den direkten Vergleich mit internen oder externen Mitbewerbern ersparen will.

Umstrittene Aussagekraft

AC sind also beliebter als je zuvor – aber taugen sie auch etwas, und handelt es sich noch um klassische AC? Von entscheidender Bedeutung ist die Kriteriumsvalidität, also die Frage, ob die Beurteilung im AC mit der später gezeigten Ausbildungs- und / oder Berufsleistung übereinstimmt. Der Grad der Übereinstimmung wird mit dem sogenannten Korrelationskoeffizienten (r) ausgedrückt, der zwischen 0.0 (kein Zusammenhang) und 1.0 (perfekter Zusammenhang) variiert, wobei im Bereich der Personaldiagnostik Korrelationen im Bereich um die $r = .50$ als hervorragend gelten.

In der berühmten Studie der American Telephone and Telegraph Company (AT&T) (Bray / Grant 1966) wurde für das AC eine Treffsicherheit in Höhe von $r = .46$ bestimmt. Während sich dieser Wert aus einer Einzelstudie errechnete, ist es seit einigen Jahrzehnten mithilfe der Metaanalyse möglich, Ergebnisse aus verschiedenen Studien quantitativ zusammenzufassen. In der ersten Metaanalyse zur Kriteriumsvalidität von AC, bei der 50 einzelne Bewährungskontrollen berücksichtigt wurden, bestimmten Thornton et al. (1987) einen Koeffizienten von $r = .37$. Demgegenüber konnten in zwei aktuellen Metaanalysen nur



Professor Dr. Martin Kersting ist Diplom-Psychologe und seit 2008 Professor an der Fachhochschule des Bundes in Münster. Kersting ist Mitautor der DIN 33430 und Autor verschiedener Tests zu kognitiven und sozialen Kompetenzen sowie zahlreicher Publikationen.

deutlich geringere Validitäten ermittelt werden.

Dies ist ein Grund dafür, dass AC aktuell eine derart kritische Presse haben. Hemelin et al. (2007) bestimmten anhand von 26 Studien, die in der Zeit von 1985 bis 2005 (also nach der von Thornton et al. erstellten Studie) publiziert wurden, eine AC-Kriteriumsvalidität von $r = .28$. Hardison und Sackett (2007) berücksichtigten in ihrer Metaanalyse ebenfalls aktuellere Studien und kamen nur auf eine (aus 106 Einzelwerten gemittelte) Kriteriumsvalidität von $r = .26$. Der Validitätsverlust (siehe Abb. 1) gegenüber der Studie aus dem Jahr 1966 ist dramatischer, als es auf den ersten Blick aussieht, da die Werte der Metaanalysen durch (inhaltlich begründete) Korrekturrechnungen erhöht sind, während Bray und Grant (1966) keine Optimierungen der Schätzung vorgenommen haben. Gute Nachrichten für AC-Be-

fürworter liefert hingegen eine aktuelle Studie von Holzenkamp, Spitznath und Höft (im Druck). Die Autoren fassten mithilfe der Metaanalyse die Ergebnisse aus 19 deutschsprachigen AC-Studien zusammen, die im Zeitraum von 1987 bis 2007 durchgeführt wurden. Dabei ergab sich eine Kriteriumsvalidität von $r = .36$ (unkorrigiert .33).

Selbst bei einer Treffsicherheit von $r = .36$ muss das AC aber unter Aufwand-Nutzen-Gesichtspunkten kritisch betrachtet werden, weniger aufwendige Verfahren wie strukturierte Interviews ($r = .44$; McDaniel et al. 1994) und

vor allem Intelligenztests ($r = .64$; Salgado et al. 2003) erzielen weit aus bessere Werte.

Interessant ist aber nicht nur, was es Neues gibt, sondern auch, ob das Alte schon bekannt ist. Während die enttäuschenden Befunde zur Kriteriumsvalidität die

geben und die Dimensionen innerhalb einer Übung nicht hinreichend differenziert beurteilen.

Die praktische Bedeutung dieses Befundes, der gern als 'akademisch' abgewertet wird, ist sehr weitreichend. Gerade der Einsatz von AC zur Personalentwicklung



Praktiker verunsichern, ist ein anderer Befund, der seit Langem bekannt ist, in der Praxis bislang weitgehend unbeachtet geblieben: AC sind nicht konstruktvalid, das heißt, sie messen nicht das, was sie zu messen vorgeben (siehe z. B. Bowler / Woehr 2006). Theoretisch sollen die einzelnen Anforderungsdimensionen (z. B. Kommunikationsfähigkeit und Führungskompetenz) in verschiedenen Übungen, etwa in einer Gruppendiskussion und im Rollenspiel, erfasst werden. Die Analysen zeigen hingegen immer wieder, dass die Assessoren eher globale Urteile über das Verhalten pro Übung ab-

setzt voraus, dass die Diagnose der Stärken und Entwicklungsbereiche 'stimmt', damit die abgeleiteten Fördermaßnahmen greifen. Wenn aber beispielsweise tatsächliche Schwächen im analytischen Denken fehlerhaft als Entwicklungsbedarf in der sozialen Kompetenz diagnostiziert werden, dann ist die Investition in das nachgeschaltete Gruppentraining sozialer Kompetenzen von vornherein vergeblich. Die Problematik der mangelhaften Konstruktvalidität von AC ist nicht nur ein Thema für Bewohner des Elfenbeinturms, sondern sollte vor allem Praktiker konstruktiv beunruhigen.

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Kersting, Martin, Möglichkeiten der Qualitätssicherung und -optimierung, in: Personalführung 12/2008, S.72-78.

Andererseits sollten Wissenschaftler es sich nicht zu leicht machen, die Schuldenkonten der AC-Praxis zu saldieren. Während die Wissenschaft bei ihrer Bewertung von AC häufig allein die Validität betrachtet, sind in der Praxis häufig simultan mehrere, teilweise kontradiktorische Kriterien zu berücksichtigen.

Erfolgsfaktoren für das AC

Die Aussagekraft von AC ist im Allgemeinen geringer als die anderer, weniger aufwendiger Verfahren. Wie aber sieht es im Einzelfall aus? In der aktuellen Diskussion wird häufig vergessen, dass es sich bei den meta-analytisch bestimmten Korrelationskoeffizienten um die Mittelwerte aus zahlreichen Einzelwerten handelt,



Die Fotos auf diesen Seiten entstanden im Rahmen eines AC bei der Altana Chemie in Schermbek.

Dies zeigt sich gerade im AC, welches zusätzlich zur Diagnose einen erheblichen Nebennutzen für die Organisationen erbringt. Mit dem für das AC betriebenen Aufwand sowie der Einbindung der Führungsebene wird zum Beispiel der Stellenwert der Personalarbeit demonstriert; durch das AC werden das Anforderungsprofil und die Führungskultur kommuniziert, außerdem ermöglicht das AC den Teilnehmern eine Selbsteinschätzung im Vergleich zu anderen Teilnehmern. Einer so differenzierten Zielstellung wird man nicht durch die alleinige Bestimmung der Kriteriumsvalidität gerecht, sondern man muss sich die Mühe machen, multiattributive Nutzenmodelle zu erstellen.

die beträchtlich streuen. Insofern gibt es – vereinfacht ausgedrückt – erhebliche Qualitätsunterschiede zwischen den einzelnen AC. Statt nun das Kind mit dem Bade auszukippen, sollte man die Ergebnisse besser wie folgt interpretieren: Bei den meisten AC bleibt Raum für Verbesserungen.

Wie aber sind diese Verbesserungen zu erzielen? AC sind komplexe Verfahren, es ist an dieser Stelle nicht möglich, auf alle Qualitätselemente einzugehen. Orientierung geben unter anderem die Qualitätsstandards 1) des AK-AC (2004), 2) der Task Force on AC (2000) sowie 3) vor allem der DIN 33430 zur Personalbeurteilung, die mittlerweile in Form von praktischen Checklisten aufbereitet ist (Kersting 2008a).¹ Im Folgenden werden ausgewählte, nach der Erfahrung des Autors besonders häufig vernachlässigte Qualitätsaspekte angesprochen, wobei sich die Ausführungen in die Prozessphasen Planung, Durchführung und Evaluation gliedern.

Planung Bezüglich der Planung sollten die Aspekte Übungskonzeption, Beurteilungsdimensionen und Methodenvielfalt betrachtet werden. Die AK-AC-Studie zeigt, dass immer seltener standardisierte AC zum Einsatz kommen, sondern dass Organisationen verstärkt dazu übergehen, AC selbst zu entwickeln. Dies ist allerdings nur dann eine gute Nachricht, falls die Verfahrensentwicklung professionell erfolgt. Wenn aber die Zahl der AC steigt, während gleichzeitig die Zahl der für Konzeption und Durchführung qualifizierten Personaler stagniert, scheint die Sorge von Schuler (2007) berechtigt, der das AC zur Spielwiese der Laiendiagnostik verkommen sieht. Gerade die AC-Entwicklung stellt eine Herausforderung dar, zu deren Bewältigung es umfassender Expertise bedarf. Während es mittlerweile selbstverständlich ist, dass die Assessoren ein Beobachtertraining absolvieren müssen, ist es immer noch unüblich, dass die AC-Entwickler für ihre Aufgabe qualifiziert werden.

Ein Qualitätsmerkmal von AC ist laut der Analyse von Thornton et al. (1987) der Einsatz einer großen Anzahl verschiedener Übungen. Diese Verfahrensvielfalt lässt sich aber nicht mit dem Wunsch nach immer kürzeren Verfahren vereinbaren.

Wichtig ist darüber hinaus, dass nur wenige, trennscharfe, aus der Anforderungsanalyse abgeleitete und gut operationalisierte Anforderungsdimensionen bewertet werden. Um Urteilsfehler durch Überlastung und Komplexität zu vermeiden, empfiehlt der AK-AC in seinen Standards (2004), in jeder Übung maximal fünf (besser aber nur maximal drei) Anforderungsdimensionen bewerten zu lassen. Insgesamt ergeben sich für die Übungskonstruktion folgende Erfolgsfaktoren:

- Die Übungskonstruktion sollte anforderungsorientiert sein, erfolgskritisch und realitätsorientiert (Simulationsprinzip) erfolgen.
- Die Übungskonstruktion sollte dimensionsorientiert erfolgen (ist die Übung geeignet, das gewünschte Verhalten, zum Beispiel „Durchsetzungsstärke“, zu provozieren?);
- maximal drei bis fünf zu bewertende Dimensionen pro Übung;
- Vermeidung der Bevorzugung einzelner Teilnehmer (z. B. durch zu fachspezifische Gestaltung);
- sorgfältige Gestaltung der Materialien und Instruktionen;
- bei Rollenspielen Einsatz von ‚Drehbüchern‘ und Trainings für die Rollenspieler;
- Wahrung einer angemessenen Schwierigkeit (weder zu leicht noch zu schwer).

Ob die Übungskonstruktion gelungen ist, ist durch Probedurchgänge zu prüfen, wobei solche Personen in die Rolle der Teilnehmer schlüpfen, die den Zielpersonen des AC möglichst ähnlich sind. Die Auswertung der Probedurchgänge liefert erste Hinweise auf die Funktionstüchtigkeit, Differenzierungsfähigkeit und Schwierigkeit der Übungen.

Darüber hinaus sollte die Grundidee des AC, nämlich die Methodenvielfalt, umgesetzt werden, indem die Übungen (Rollenspiel, Gruppendiskussion usw.) durch psychometrische Tests ergänzt werden. Zu nennen sind hier in erster Linie Intelligenztests, die nachweislich besonders aussagekräftig sind. Sofern Intelligenztests, wie es der aktuelle Trend zeigt, in AC integriert werden, gelingt es vielleicht wieder, zu den Qualitäten

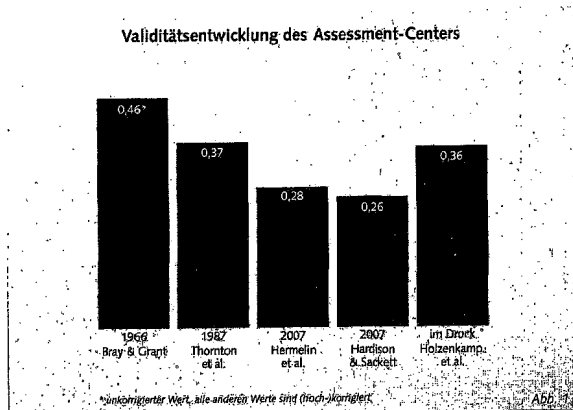
der historischen AC aufzuschließen. Früher war es üblich, im AC situative Übungen mit Intelligenztests zu kombinieren. Tatsächlich beruht die oben zitierte, mittlerweile legendär gewordene Treffsicherheit des klassischen AT&T-AC, wie Hossiep (2001) zeigt, wesentlich auf den Fähigkeitstests. Das AC wäre – anders ausgedrückt – wesentlich weniger nützlich gewesen, hätte AT&T auf Tests verzichtet. Dies zeigte sich auch in der aktuellen Studie von Holzenkamp et al. (im Druck). AC mit Intelligenztests erzielen eine Treffsicherheit von $r = .52$, während die AC, die auf Intelligenztests verzichten, auf einen Wert von $r = .23$ zurückfallen.

Ein Grund für die in Deutschland (und fast nur in Deutschland) vorherrschende Test-Phobie ist die Sorge um die mangelhafte Akzeptanz. Dabei schätzen Personen, die schon einmal getestet wurden, die hohe Messqualität von Tests (siehe Kersting 2008b) und begrüßen es, dass eine Organisation sich um ein objektives Bild der Stärken und des Entwicklungsbedarfs einer Person bemüht. Testergebnisse sind, anders als das Interview- und AC-Ergebnis, wirklich unabhängig von Sympathie und Antipathie, von Aussehen und Geschlecht. Aus Akzeptanzgründen sollte man allerdings möglichst auf Tests mit einem semantischen Bezug auf den beruflichen Kontext zurückgreifen (anstelle von Tests mit abstraktem Aufgabenmaterial) und nicht von Intelligenztests, sondern zum Beispiel von Tests zur kognitiven Kompetenz sprechen.

Vielversprechend ist darüber hinaus die Integration von Persönlichkeitsfragebogen in das AC, zum Beispiel als Indikator für das Selbstbild und / oder als Mittel zur Hypothesengenerierung für sich an-

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Kersting, Martin, Möglichkeiten der Qualitätssicherung und -optimierung, in: Personalführung 12/2008, S.72-78.



schließende teilstrukturierte Interviews. (Interviews sollten in den meisten Fällen ebenso ein AC-Bestandteil sein.) Obgleich die Validitätswerte für Persönlichkeitstests absolut betrachtet gering ausfallen und noch hinter den Werten für das AC zurückbleiben, können sie in Kombination mit den AC-Ergebnissen sowie mit den Intelligenztestergebnissen zu einer verbesserten Treffsicherheit beitragen. Während AC-Übungen und Intelligenztests eher das maximale Verhalten (Können) fokussieren, erfassen Interviews und Persönlichkeitsfragebogen eher die Motive (Wollen). Definiert man – wie üblich – Leistung als Produkt von Können und Wollen, darf keines der beiden Konstrukte vernachlässigt werden. Als Nachteil von Persönlichkeitsfragebogen galt lange Zeit die Verfälschbarkeit. Die Forschung hat aber gezeigt, dass die früher so sehr gefürchtete Verfälschung der Antworten die Aussagekraft von Persönlichkeitsfragebogen im Durchschnitt nicht senkt (Ones et al. 1996).

Durchführung Zu diesem Themenbereich werden im Folgenden die Aspekte Beurteilertraining, Hilfsmittel zur Unterstützung der Bewertung sowie Da-

tenintegration näher beleuchtet. Die Durchführung des AC ist so zu gestalten, dass die Assessoren ihren schwierigen Aufgaben gerecht werden können. Dies setzt zunächst ein Training voraus, wobei sich die Kombination eines Beurteilerfehlertrainings mit einem Bezugsrahmentraining oder einem Verhaltensbeobachtungstraining bewährt hat. In dem nachweislich sehr effektiven Bezugsrahmentraining geht es vor allem um die Einhaltung eines gemeinsamen Beurteilungsmaßstabes und um die Zuordnung von Verhalten zu Dimensionen. Die in AC-Trainings sonst oft gebetsmühlenartig aufgestellte Forderung nach einer Trennung von Beobachtung und Beurteilung spielt hingegen kaum eine Rolle.

Während das Bezugsrahmentraining nachweislich sehr effektiv ist, steigert das häufig praktizierte alleinige Fehlertraining (Vermeidung gängiger Beurteilungsfehler) kaum die Beurteilungsakkuratheit (siehe Höft / Funke 2006). Zur Unterstützung des Beobachtertrainings können videogestützte Kalibrierungsübungen eingesetzt werden, mit denen zum Beispiel die Einhaltung des einheitlichen Beurteilungsmaßstabes

und / oder die Zuordnung von Verhaltensweisen zu Dimensionen geübt werden können.

Weitere Qualitätsmerkmale bei der AC-Durchführung sind die Einhaltung ausreichender Beobachtungs- und Reflexionszeiten und vor allem die Nutzung von Materialien zur Unterstützung der Beobachtung und Bewertung. Häufig nährt bereits die Inspektion der AC-Unterlagen begründeten Zweifel an der Qualität des AC, beispielsweise wenn

- die Assessoren in kürzester Zeit simultan für mehrere Kandidaten Urteile über zahlreiche unterschiedliche Dimensionen treffen sollen,
- geeignete Hilfsmittel fehlen,
- für die Assessoren keine Zeit für Reflexionen und Pausen vorgesehen ist,
- die Arbeitszeit der Assessoren insgesamt so lang ist, dass die maximale Konzentrationsfähigkeit überschritten wird.

Die Studie des AK-AC hat gezeigt, dass den Beobachtern nur wenige Hilfsmittel zur Bewältigung ihrer schwierigen Aufgabe zur Verfügung gestellt werden. Nur knapp ein Drittel der Beobachter kann beispielsweise bei der Arbeit auf Verhaltensanker zurückgreifen. Anstelle von klassischen Verhaltensprotokollbogen (im Wesentlichen leere Blätter) sollten die Protokollbogen zumindest eine direkte Zuordnung der Notizen zu den Dimensionen vorsehen und übungsspezifisch ausgearbeitet sein. Darüber hinaus sollten den Assessoren Hilfsmittel wie Verhaltenschecklisten und / oder Verhaltensanker zur Verfügung gestellt werden (Höft / Lüth 2005).

Eine hohe Aufmerksamkeit sollte vor allem der Integration der Daten gewidmet werden, die häufig in sogenannten Beobachterkonferenzen vollzogen wird. Wenn einzelne Bestandteile des AC, zum Beispiel das Interview, allein eine höhere Treffsicherheit erzielen als alle AC-Bestandteile zusammen, sollte man vor al-

lem über die Zusammenfassung der Daten nachdenken, bei der offensichtlich wichtige Einzelinformationen verloren gehen. Die zu einer Dimension vorliegenden Urteile unterschiedlicher Assessoren müssen ebenso zusammengefasst werden wie die Urteile für ein und dieselbe Dimension in unterschiedlichen Übungen. Zumindest bei AC, die zur Personalauswahl eingesetzt werden, ist darüber hinaus die Bestimmung eines Gesamtwertes notwendig. Falls Tests oder Persönlichkeitsfragebogen eingesetzt werden, muss auch geklärt werden, wie diese Daten mit den AC-Daten zusammengebracht werden.

Alle diese Datenintegrationsprozesse sollten im Vorfeld eindeutig geregelt werden. De facto ist in der Praxis zwar häufig der Ablauf jeder Übung bis ins Detail geregelt, der Prozess der Datenintegration bleibt aber dem freien Spiel der Kräfte überlassen. Die Umfrage des AK-AC zeigt, dass hier die Konsensdiskussion überwiegt, nur in ungefähr jedem fünften AC wird das Ergebnis numerisch (z. B. durch Mittelwertbildung) ermittelt. Gegen die Konsensdiskussion wäre nichts einzuwenden, wenn zunächst jeder Assessor ein unabhängiges Urteil fällen würde und es für die Konsensdiskussion vorher festgelegte Spielregeln gäbe (z. B. die Regel: „Nach einer kurzen Diskussion im Umfang von x Minuten kann jeder Assessor auf Wunsch sein Urteil modifizieren. Sofern nach der Modifikation noch Urteilsdifferenzen bestehen, wird der Mittelwert über alle Urteile bestimmt.“). Oft ist der Konsensprozess aber nicht nachvollziehbar, das Ergebnis hängt weniger vom beobachteten Verhalten der beurteilten Person als vielmehr von Mehrheiten (Konformität), Min-

derheiten (Innovation) oder Autoritäten (Gehorsam) in der Assessorengruppe ab.

Studien zeigen, dass einfache statistische Hilfsmittel (z. B. einfache oder gewichtete Mittelwertbildung) die Qualität der Datenintegration erhöhen. Dieser Befund passt zu Studien aus der allgemeinen Forschung zu Beurteilungsprozessen, die zeigen, dass ein formalisiertes Urteilsgeschehen (statistische Urteilsbildung) der freien Eindrucksbildung (klinische Urteilsbildung) zumeist überlegen ist (Grove et al. 2000). Diskussionen innerhalb der Abschlussrunden haben ihre Berechtigung, um das Feedback und / oder Personalentwicklungsmaßnahmen vorzubereiten und um sicherzustellen, dass die Ergebnisse von allen Beteiligten getragen werden. Allein aus der Perspektive der Treffsicherheit sind sie aber zumindest verzichtbar, wenn nicht schädlich. Entsprechend kann sich die Konsensdiskussion auf die relevanten Aspekte konzentrieren und kürzer gestaltet werden. Die Einführung von klaren Regeln für die Integration der Beobachterdaten führt somit zur gleichzeitigen Steigerung von Qualität und Effizienz.

Evaluation, Qualitätssicherung und -optimierung In der Befragung des AK-AC gaben 76 Prozent der Anwender an, ihre AC zu evaluieren. Dies wäre eine gute Nachricht, würde auf Nachfrage nicht zutreten, dass sich die vermeintliche Evaluation in den meisten Fällen auf eine Einschätzung der Zufriedenheit der Beteiligten reduziert. Natürlich ist es schon aufgrund der in der Regel geringen Fallzahlen nur selten möglich, eine wirkliche Bewährungskontrolle zu rechnen und die AC-Ergebnisse zum Beispiel systematisch

dem späteren Berufserfolg gegenüberzustellen. Dies bedeutet aber nicht, dass man seine Hände in den Schoß legen kann.

Ausgangspunkt der Evaluation und Qualitätsoptimierung ist die Dokumentation. Nur was dokumentiert und gemessen wird, kann auch ausgewertet und optimiert werden. Häufig wird die Dokumentation aber nur sehr nachlässig vorgenommen, es wird nur das AC-Gesamtergebnis festgehalten, die Urteile der einzelnen Assessoren (z. B. vor der Konsensbildung) werden häufig nicht dokumentiert.

Ganz wichtig für die Qualitätssicherung und -optimierung ist es darüber hinaus, das AC so zu gestalten, dass die Assessoren ein unmittelbares Feedback über die Qualität ihrer Arbeit (und nicht nur darüber, wie diese „ankommt“) erhalten. Als Beispiel kann die Bestimmung der Beurteilerübereinstimmung angeführt werden, die zum Beispiel nach DIN 33430 vorgeschrieben ist (siehe Checklistenpunkt 212 im DIN-Screen, Kersting 2008a). Was zunächst wie Schikane anmutet, erweist sich in der Praxis schnell als wichtiges Qualitätssicherungswerkzeug. Wendet man das Werkzeug in der Praxis an, so stellt man zum Beispiel fest, dass Assessoren sich über drei Beurteilungsdimensionen recht einig sind, in einer vierten aber nicht. Durch dieses unmittelbare Feedback wird nun ein Optimierungsprozess ausgelöst. Die Assessoren tauschen sich zeitnah über ihr Verständnis der betroffenen Dimension und des Beurteilungsmaßstabes aus und legen zum Beispiel gemeinsam neue Operationalisierungen fest. Ohne das Feedback über die Beurteilerübereinstimmung wäre der Optimierungsbereich hingegen überhaupt nicht identifiziert worden.

Die Bestimmung der Beurteilerübereinstimmung erfolgt PC-gestützt. Der Einsatz des Computers im AC sollte heutzutage eine Selbstverständlichkeit sein, was nicht bedeutet, dass die Assessoren bei der Beobachtung mit Rechnern arbeiten müssen. Die zunächst auf Papier fixierten Werte müssen aber schnellstmöglich (z. B. von einer Assistentkraft) auf den Rechner übertragen werden und zumindest zum Ende des AC für Entscheidungs-, Rückmelde- und Dokumentationszwecke zur Verfügung stehen. Dabei spielt es keine Rolle, ob man sich selbst ein kleines Programm (z. B. auf Excel-Basis) erstellt oder vorhandene Programme² nutzt. Wichtig ist, dass das selbst entwickelte oder eingekaufte EDV-Programm Protokolle für die Dokumentation erstellt, die Auswertungsprozesse unterstützt und gegebenenfalls den Assessoren ein umfassendes Feedback³ zu ihren Beurteilungen liefert. Es kommt immer noch vor, dass Personen jahrelang als Assessoren arbeiten, ohne jemals ein Feedback über ihre Arbeit erhalten zu haben.

Ein Feedback für die Assessoren könnte zum Beispiel umfassen:

- ein vergleichendes Urteil über die Dimensionen und Übungen eines Assessors (z. B. „Im Vergleich aller Beurteilungen, die Frau Mustermann abgegeben hat, hat sie die Dimension Teamfähigkeit am strengsten beurteilt.“),
- ein Vergleich mit den anderen Assessoren über die Dimensionen und Übungen (z. B. „Im Vergleich mit den anderen Assessoren hat Frau Mustermann die Dimension Motivation am mildesten beurteilt.“),
- eine absolute Betrachtung der Dimensionen und Übungen (z. B. „Über alle Assessoren hinweg wurde die Dimension Kommunikationsfähigkeit im Durchschnitt über alle Teilnehmer als besonders kritisch betrachtet.“),
- den Wert für die Beurteilungsübereinstimmung der Assessoren.

Wertet man die Ergebnisse einer ganzen Serie von AC aus, kann man darüber hinaus unter anderem die Schwierigkeit und Differenzierungsfähigkeit der einzelnen Übungen und Anforderungsdimensionen bestimmen.

Eine andere (kombinierbare) Möglichkeit, die Qualität von AC zu kontrollieren, schildert Greco (2007). Er schlägt vor, die Assessoren bei jedem Urteil zusätzlich angeben zu lassen, wie sicher oder unsicher sie sich in ihrem Urteil sind. Auch wenn es keinen direkten Zusammenhang zwischen der Beurteilungsgenauigkeit und der Unsicherheit gibt, so liefert das Unsicherheitsgefühl gegebenenfalls doch Hinweise auf die mangelhafte Passung zwischen Dimension und Übung und somit auf Optimierungsmöglichkeiten.

Eine Qualitätskontrolle darf in letzter Hinsicht auch nicht davor zurückschrecken, die Eignung der Assessoren infrage zu stellen. Hinweise erhält man zum Beispiel über die Auswertung der Beobachtungsbogen. Wenn sich auch nach intensivem Training keine Notizen zu konkretem Verhalten finden lassen und / oder Verhaltensweisen den Dimensionen nachweislich falsch zugeordnet werden, muss über eine Nachschulung und letztlich auch über einen Ersatz nachgedacht werden.

Akzeptanz von AC

Die Akzeptanz von AC ist eigentlich ein Nebenaspekt der Qualität. Diesem Aspekt wird in der Praxis eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Spätestens seitdem (wieder) ein Mangel an qualifiziertem Personal besteht, ist man besorgt, wie die eingesetzten Verfahren und damit auch die AC bei den internen oder externen Bewerbern 'ankommen'. Durch den aktuellen Fachkräftemangel gewinnt die Nachfragerseite an Verhandlungsmacht, sodass man aus strategischen Gründen die Perspektive der Bewerber stärker berücksichtigt. Das Erleben, Entscheiden und Handeln der Bewerber wird

unter dem Begriff der sozialen Validität (Schuler 1990) oder sozialen Akzeptanz zusammengefasst. Organisationen suchen Verfahren, in denen der Bewerber der Organisation gleichsam auf Augenhöhe begegnen kann. Die AC-Anwender setzen aus Sorge vor einer mangelhaften Akzeptanz keine Tests ein, und die Interviewanwender scheuen aus den gleichen Gründen vor dem AC zurück. Akzeptiert man die bloße Behauptung sowie die unsystematischen Berichte über 'gute Erfahrungen' und 'positive Rückmeldungen' aber nicht als Datenersatz, muss man sich fragen, worauf die jeweilige Sorge beruht, da sich kaum aussagekräftige empirische Untersuchungen zu dieser Fragestellung finden lassen.

Darüber hinaus wird die Akzeptanz durch zahlreiche Faktoren beeinflusst, die außerhalb des Verfahrens liegen, zum Beispiel die Attraktivität einer Position. Verfahrensteilnehmer erwarten, dass der Aufwand für das Verfahren in einer 'vernünftigen' Relation zu der zu besetzenden Stelle steht. Für eine unattraktive Stelle 'lohnt' es sich nicht, an einem mehrtägigen AC teilzunehmen, egal wie gut das AC gestaltet sein mag. Das Akzeptanzurteil variiert außerdem in Abhängigkeit von persönlichen Faktoren der Teilnehmer. So werden beispielsweise Personen, die in einem AC schlecht abschnitten oder auch nur vermuten, dass sie schlecht abgeschnitten haben, ihr positives Selbstwertgefühl schützen, indem sie das AC abwerten. Dennoch hat die Gestaltung eines Verfahrens wie zum Beispiel eines AC, erheblichen Einfluss auf das Akzeptanzurteil, sodass eine Erhebung der Akzeptanz als ein zusätzliches Qualitätskriterium aufschlussreich sein kann.⁴

In bislang zwei Untersuchungen (Kersting, im Druck) zeigte sich, dass insbesondere die Urteile über die Messqualität und Augenscheinvalidität das Gesamturteil über die Akzeptanz bestimmen, während die Belastung zwar zum Teil kritisch gesehen wird, sich aber nicht auf das Akzeptanzgesamturteil niederschlägt.

Forum

Die Führungskraft als Personalentwickler in der öffentlichen Verwaltung

Prof. Dr. Claudia Schneider



Prof. Dr. Claudia Schneider

Laut der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes schrumpft die Gesamtbevölkerung bis zum Jahr 2050 um etwa 12 Millionen Menschen. In weniger als zehn Jahren werden die 50- bis 64-Jährigen die 35- bis 49-Jährigen als stärkste Gruppe der Erwerbsbevölkerung ablösen. Die von Modernisierungsbestrebungen, europäischen Einflüssen sowie politischen und finanziellen Erfordernissen dominierte, hochdynamische Arbeitswelt in der öffentlichen Verwaltung verlangt insbesondere von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wesentlich stärker als bisher intergenerationelle Anpassungsleistungen. Diese betreffen unter anderem die Weitergabe von Wissen an Jüngere, aber auch das Lernen von Jüngeren sowie die Bereitschaft zu Einsatz- und Tätigkeitsflexibilität, die Gestaltung einer guten Zusammenarbeit trotz Generationendifferenz sowie die Akzeptanz von Altersumkehrungen in der Hierarchie.¹ Die Unterstützung bei der Bewältigung dieser Aufgaben muss in erster Linie durch die Führungskräfte geleistet werden – die allerdings entweder selbst Teil der „alternden Belegschaft“ oder aber in der ersten Führungsfunktion zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert sind, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen, die wesentlich älter und inhaltlich erfahrener sind, als sie selbst.

Als „Personalentwickler vor Ort“ sollte die Führungskraft die Stärken, Motive, Talente und Lernfelder ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am besten kennen und darauf mit angemessenen Maßnahmen reagieren können. „Gutes Führungs-

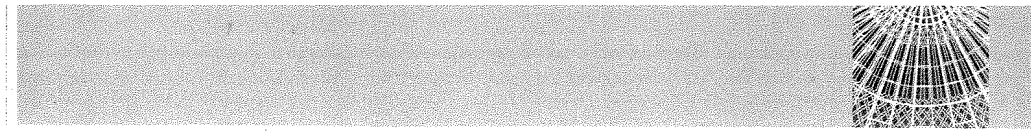
verhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde.“² In der Praxis wird allerdings sehr schnell deutlich, dass Führungskräfte ihre Führungsaufgabe in Bezug auf die Entwicklung der Ressource Personal unterschiedlich wahrnehmen. Ursachen dafür gibt es viele – eine sei im Folgenden näher beschrieben.

Die persönliche Bereitschaft, Personalentwicklung als Kernaufgabe der eigenen Tätigkeit zu betrachten, hängt zentral vom Rollenverständnis der Führungskraft ab. Führungskräfte, die in ihrer bisherigen Verwaltungslaufbahn mehr oder weniger ausschließlich aufgrund ihrer Fachexpertise in eine Führungsposition gelangt sind, definieren die Hauptaufgabe von Führung im Kern als Beaufsichtigung und Sicherstellung der sachlich richtigen Arbeitsausführung. Von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten sie, dass die zugewiesenen Tätigkeiten korrekt ausgeführt werden. Um dies zu gewährleisten, sind sie dabei selbst zu einem großen Teil ihrer Arbeitszeit bereit, inhaltlich „mit Hand anzulegen“. Die eigene Zwischen- oder Endkontrolle wird überdies häufig als unerlässlich und unausweichlich angesehen – was nicht selten zu einer erheblichen Arbeitsüberlastung bei den Betroffenen selbst führt. Die Grundüberlegung, dass Führung auf Dauer nur dann erfolgreich sein kann, wenn es gelingt, die Beschäftigten so zu befähigen, dass sie in der Lage sind, sich selbst ohne die Einwirkung einer äußeren Vorgesetztenfunktion angemessen zu steuern und weiter zu entwickeln³, wird von fachlich geprägten Führungskräften häufig nicht angestellt.

¹ Höpflinger, Berufskarriere ist Langstreckenlauf, kein Sprint, Aufgaben und Ansätze der Betriebsgerontologie, in: Personalführung, 2008, 9, S. 28.

² Ilmarinen & Tempel, Arbeitsfähigkeit 2010, 2002, S. 245.

³ Manz & Sims, Superleadership: Leading others to lead themselves, 1989.



Der Kerngedanke dieser anderen Sichtweise liegt darin, die Beschäftigten bei der Übernahme von persönlicher Verantwortung zu unterstützen. Im Endeffekt führt das dazu, dass die Führungskraft ihre Kräfte und Erfolge durch die Kräfte und Erfolge ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vervielfacht. Durch das Erarbeiten und Bestärken von Selbstregulations- und Selbstkontrollstrategien werden Initiative, Selbstvertrauen, Problemlösefähigkeit, konstruktives Denken und eigenständige Zielsetzung gefördert. Angestrebt wird nicht nur die Entwicklung der Persönlichkeit der Geführten im Arbeitsleben, sondern eine ganzheitliche Entwicklung von Fähigkeiten, die in allen Lebensbereichen zum Tragen kommen können.

Vor dem Hintergrund der Erfordernisse des demografischen Wandels ist es an der Zeit, das Führungsverständnis in der Verwaltung um diese Aspekte zu erweitern. Die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen sowie die Erhaltung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit müssen als professionelle Aufgabe von Führung erkannt und anerkannt werden. Führungskräfte müssen auf diese Aufgabe entsprechend vorbereitet und bei ihrer Lösung unterstützt werden. So braucht eine Führungskraft als guter Personalentwickler unter anderem sowohl personaldiagnostische, als auch beraterische Fähigkeiten, Kenntnisse in der Entwicklung von Teams und in der Gestaltung von guten Lernumgebungen, Wissen über konkrete Möglichkeiten und Maßnahmen zur Entwicklung von Mitarbeitern in der eigenen Behörde sowie eine hohe Bereitschaft, das eigene Führungsverhalten in Bezug auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen regelmäßig zu reflektieren – auch mit diesen gemeinsam.

Zum Aufbau dieser Kompetenzen ist vor allem eine moderne Führungskräfteentwicklung und Führungsnachwuchsförderung für die Verwaltung gefordert. Darüber hinaus sollte der persönliche, auch materielle Erfolg von Führungskräften verstärkt an Indikatoren zur Messung der Qualität der Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen geknüpft sein.

Aber nicht nur die Verwaltung als Organisation ist in der Verantwortung, die Rahmenbedingungen für lebenslanges Lernen zu schaffen. Von den Beschäftigten wird erwartet, dass sie sich wechselnden und steigenden Anforderungen stellen und diese erfolgreich bewältigen. Dafür brauchen sie zusätzliche individuelle Angebote an Beratung und Begleitung. Ein solches Angebot stellt das Konzept des Bildungscoachings dar. Bildungscoaching fördert einerseits die persönliche Reflexionsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, andererseits thematisiert es auch deren Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. Es soll helfen, Selbstmanagementkompetenzen zu fördern und sich über Entwicklungsmöglichkeiten zu orientieren.⁴ Im Fokus steht insbesondere die Stärkung der individuellen Lernkompetenzen der Beschäftigten. Die Durchführung von Bildungscoaching erfordert breit entwickelte Beratungskompetenzen. Insbesondere Führungskräfte sollten sich vor dem Hintergrund ihrer Schlüsselrolle für die Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an dieser Stelle weiterqualifizieren.

4 Deffner, Buck & Lux, Bildungscoaching für das lebenslange Lernen, Theorie und Praxis des Bildungscoachings für Arbeitnehmer, in: Personalführung, 2006, 2, S. 31.

KOMMENTAR:

Anforderungen an die Führungskräfte von morgen

Die Führungskräfte von morgen bestimmen die Qualität der Verwaltung der Zukunft, und nicht gute Absichten, fundierte Theorien, staatliche Richtlinien oder neue Methoden und Techniken. Diese Hilfen gehören zur Zukunft dazu, bestimmen sie aber nicht. Große Fortschritte bei der Modernisierung von Staat und Verwaltung und auf dem Weg zu einem effektiven und effizienten E-Government stehen und fallen mit dem Engagement, den Kenntnissen und den Fähigkeiten der Führungskräfte der Verwaltung.

VON LOTHAR ULSCHMID*

Bei der Unterzeichnung der „Vereinbarung für Innovation, Fortbildung und Führungskräfteentwicklung in der Bundesverwaltung“ erklärte Bundesinnenminister Dr. Wolfgang Schäuble bereits im Jahr 2007: „Der öffentliche Dienst wird sich weiter grundlegend und nachhaltig verändern müssen, um den steigenden Anforderungen in einer sich rasch verändernden Welt auch künftig gerecht zu werden.“

Das, was die deutsche Verwaltung im 19. und 20. Jahrhundert weltweit zum Vorbild machte, muss erhalten bleiben. In den letzten Jahrzehnten haben sich jedoch die Anforderungen an die Verwaltung, die Möglichkeiten, wie sie ihre Aufgaben wahrnehmen kann, und die Ressourcenverfügbarkeit stark geändert. Neben die klassischen Werte treten solche wie Kundenorientierung, Standortvorteile und Nutzen für alle. Staaten, Länder und Kommunen stehen im Wettbewerb mit ihresgleichen um Standortvorteile und mit der Privatwirtschaft bei all dem, was nicht zu den Kernaufgaben des Staates zählt. Außerdem befindet sich der öffentliche Sektor im Wettbewerb um engagierte und kompetente Mitarbeiter/innen, insbesondere um gute Manager/innen und Führungspersönlichkeiten.

Gutes Management muss Ziele setzen, Erfolgspotentiale schaffen und dafür sorgen, die Potentiale zu nutzen. Der Zielerreichungsgrad, die Verbesserung der Kundenfreundlichkeit, die Größe des erreichten Nutzens, die Wertsteigerung insgesamt und die Steigerung der Wirtschaftlichkeit liefern das Maß für die Effektivität

der Planung und des Handelns. Modern im Sinne von zukunftsfähig zu sein, ist ein immerwährender Prozess. Dass die deutsche öffentliche Verwaltung in diesem Prozess erfolgreichere Mitbewerber hat, insbesondere in der Privatwirtschaft, aber auch in anderen Ländern, muss Ansporn sein, mögliche Defizite aufzuholen. Dass dieses Ziel trotz großer Anstrengungen zurzeit schwer zu erreichen ist, liegt vor allem daran, dass es nicht viele Führungskräfte gibt, die den damit verbundenen Anforderungen gewachsen sind, und dass das Management nicht effektiv genug ist.

Management in der öffentlichen Verwaltung

Strategisches Management war in der Vergangenheit in der öffentlichen Verwaltung nicht so wichtig wie in der Privatwirtschaft. Die wichtigste Aufgabe eines/r Managers/in ist, für seinen/ihren Zuständigkeitsbereich strategische Ziele zu setzen und alles zu tun, um diese zu erreichen. Er/sie muss die erforderlichen Änderungsprozesse kontrollieren und steuern und für all das eine zweckdienliche Organisation einführen. Will die Politik und wollen die Führungskräfte des öffentlichen Dienstes eine Verwaltung, die den Anforderungen der näheren Zukunft gewachsen ist und Defizite abbaut, sind Ziele zu vereinbaren, die alles Nötige umfassen, dabei in sich stimmig und konkret sind. Weder ist es einfach, sich über die Ziele zu einigen, noch ist es einfach, die erforderlichen Änderungen gegen Widerstände durchzuziehen. Für diese Aufgaben braucht es fähige Manager/innen und Führungspersönlichkeiten.

Die öffentliche Verwaltung hat anerkannt gute Fachleute, aber nicht gleich viele gute Manager/innen. Gewiss, die Führungskräfte sorgen dafür, dass der Auftrag ihres Zuständigkeitsbereichs mit den zugewiesenen und verfügbaren Ressourcen gut erfüllt wird. Den Zuständigkeitsbereich radikal neu zu gestalten, ihn gegebenenfalls abschaffen zu helfen, weil das zu einer effektiveren und effizienteren Verwaltung führt, kommt jedoch nur wenigen in den Sinn. Antreiber muss deshalb die Spitze des Staates sein. Verwaltungsmodernisierung und E-Government müssen politische Ziele sein. Den guten Manager zeichnet aus, mit einer klugen Wahl der Ziele und des Vorgehens auf neue Anforderungen zu reagieren (strategisches Management). Bisher war von den Führungskräften im öffentlichen Sektor vor allem die Fähigkeit gefragt, im Rahmen der Vorgaben und Bedingungen zu handeln, zu planen, zu organisieren, zu kontrollieren und zu steuern (operatives Management). Dass der öffentliche Dienst nur wenige gute Manager/innen hat, liegt u. a. daran, dass der Bedarf für dieses Können in der Vergangenheit eher gering war. Ein weiterer Grund sind Defizite in der Fortbildung. Umfragen bei Führungskräften des öffentlichen Dienstes haben ergeben, dass deren Wissen über Ziele, Inhalte, Methoden und Techniken strategischen Managements gering ist. Ein dritter Grund sind die Auswahlkriterien bei Einstellungen und Beförderungen.

Führung in der öffentlichen Verwaltung

Häufig haben Manager/innen Defizite in ihrer Sozialkompetenz und bei den Führungsqualitäten (Vorbild zu sein, Glaubwürdigkeit, Ausstrahlung, Fähigkeit zur Selbstkritik, Belastbarkeit usw.), was bei Änderungsprozessen dazu führt, dass angestrebte Ziele meilenweit verfehlt werden. Bei der Einstellung von Mitarbeitern/innen, bei deren Schulung und bei deren Beförderung spielen die Kenntnisse und Fähigkeiten, die einen guten Manager auszeichnen, und die förderlichen Eigenschaften der Persönlichkeit oft noch eine untergeordnete Rolle. Für die Einstellung

In den höheren Dienstgebern meist die Fachkenntnisse des Bewerbers den Ausschlag. Managementkenntnisse, die dienstbezügliche Sach- und Methodenkompetenz kann sich eine Führungskraft noch aneignen. Mit den Führungsqualitäten ist das nicht so einfach. Die sind Teil der Persönlichkeit und des Charakters und sollten bei der Einstellung mitgebracht werden. Zu den Führungsqualitäten gehört, Mitarbeiter/innen – und gelegentlich auch Vorgesetzte – von der Notwendigkeit und dem Nutzen von erforderlichen Änderungen so zu überzeugen, dass möglichst alle mitmachen.

Auswirkungen der Defizite

Der Mangel an guten Managern/innen und Führungspersönlichkeiten hat Folgen. Dass der Aufwand für die Verwaltungsmodernisierung, der in Deutschland nicht geringer ist als in den Nachbarländern, weniger bringt, liegt vor allem an der Art des Vorgehens. Es fehlt die umfassende Strategie. Man scheut die großen Schritte und damit die großen Änderungen. Vorhaben werden auf Vorhandenes aufgesetzt. Vorhandene Abläufe werden mit IT unterstützt. Existierende Dienstleistungen werden online gestellt. Prozesse werden verkettet. Aufgabenkritik und radikale Neugestaltung bleiben jedoch häufig aus. Die deutsche Verwaltung wurde in den letzten 200 Jahren oft angepasst, war ihren Aufgaben in all diesen Jahren gewachsen. Ein System, das über viele Jahre immer wieder angepasst wird, ist irgendwann einem neu gestalteten System deutlich unterlegen. Und dieses irgendwann ist erreicht, wenn die Anforderungen der Zahl und der Art nach rasch zunehmen, insbesondere wenn „Mitbewerber“ schon umgestellt haben. Mit vielen kleinen Schritten wird an vielen Fronten – leider wenig abgestimmt – modernisiert. Die großen Effektivitäts- und Effizienzgewinne sind aber nur mit großen Schritten zu erreichen und nicht als Ergebnis noch so vieler kleiner Schritte. Die Umstellung von der funktionsorientierten auf die prozessorientierte Organisation lässt sich nicht mit Trippelschritten bewältigen. Gleiches gilt für den Wechsel im

Management des öffentlichen Dienstes und für die Verwaltungskultur, die für die Modernisierung erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals, das Dienstrecht und einiges mehr.

Was ist zu tun?

Gutes Management und gute Führung schaffen Werte, verbessern Leistungen, senken Kosten, ermöglichen Kreativität, Flexibilität und Innovation, sind nötig auf dem Weg zu einer den Anforderungen der Zukunft gewachsenen Verwaltung. Den Anforderungen anzupassen sind

- der Aufgabenkatalog der Verwaltung
- das Wissen der Führungskräfte in Politik, Staat und Verwaltung über die Notwendigkeit, Möglichkeiten und Felder von Veränderungen und im strategischen Vorgehen
- die Denkweise und Einstellung handelnder Personen, insbesondere der Spitzenpolitiker/innen
- das Management von Staat und Verwaltung sowie die Organisation der Aufgabenwahrnehmung
- der öffentliche Dienst, die Staats- und Verwaltungskultur

Äußerst wichtig ist, ein prozessorientiertes Geschäftsmodell von Behörden zu entwerfen, oder – um Größenordnungen nutzbringender – ein prozessorientiertes Geschäftsmodell der öffentlichen Verwaltung. Für welche Kundengruppen sind welche Leistungen zu erbringen? Was ist wichtig für die Kundengruppen und Leistungsempfänger? Was lassen die Gesetze und Verordnungen für diesen Zweck noch zu? Inwieweit können die Gesetze und Verordnungen dem Bedarf angepasst werden?

Zu koordinieren und zu standardisieren sind Gesetze und Vorschriften, Aufgaben und Zuständigkeiten, Prozesse und Abläufe, Informationen und Wissen, Lösungen und Anwendungen sowie die technischen Hilfsmittel. Zurzeit ist der Koordinierungsaufwand dort am größten, wo er am wenigsten bringt: auf der technischen Ebene. Es gibt Vorgaben und Standards für die einzusetzende Technik, aber nur Bruchstücke einer Informations- und einer Prozessarchitektur der öffentlichen Verwaltung.

Eine moderne Verwaltung verlangt strategisches Handeln aller Führungskräfte, ein die Verwaltungsebenen überschreitendes Prozessmanagement, Wissensmanagement, ein bundesweit einheitliches Informationssystem mit einer alle Verwaltungsaufgaben abdeckenden Informationsarchitektur, eine umfassende IT-Strategie der öffentlichen Verwaltung und ein zeitgemäßes Personalmanagement für einen zeitgemäßen öffentlichen Dienst.

Zurzeit fehlen Können, Kenntnisse und Fähigkeiten. Wohlverstanden, einige Führungskräfte haben all das. Deren Zahl unter den Führungskräften aller Ebenen der öffentlichen Verwaltung ist jedoch zu gering. Die Einsicht in die Notwendigkeiten und Möglichkeiten ist auch unter den Spitzenpolitikern/innen nicht Allgemeingut. Auch hier sind es einige, die das Nötige wissen und wollen. Führungskräfte und den Führungskräftenachwuchs besser und intensiver auf ihre jetzigen und zukünftigen Aufgaben vorzubereiten ist unverzichtbar, wird aber von heute auf morgen keine großartigen Ergebnisse bringen. Die Auswahl der im Management und für Führungsaufgaben Fortzubildenden muss selektiver werden, die Anforderungen der Fortbildung müssen verbindlicher sein. Mitarbeiter/innen, die fachlich die besten sind, aber für Führungsaufgaben eher ungeeignet, sind nicht in Führungspositionen zu befördern. Ein Nebeneinander fach- und führungsbezogener Förderungsdienstposten könnte hierbei helfen. Vor allem aber: Sozialkompetenz und Persönlichkeit müssen bei der Einstellung stärker gewichtet werden. Die Bestnote beim Examen ist kein Maß für Führungskompetenz.

Vorerst werden Staat und Verwaltung Kompetenz, Können, Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen von wissenschaftlichen Institutionen und von Unternehmen einkaufen müssen. Von außen Spitzenkräfte mit Überzeugungskraft, Begeisterungsfähigkeit und Kooperationsvermögen anzuwerben, wird nur in wenigen Fällen gelingen.

* DER AUTOR IST IT-BERATER UND WAR ALS LANDES- UND ALS BUNDESBEAMTER FÜR MEHRERE STELLEN DER VERWALTUNG UND DER PRIVATWIRTSCHAFT FÜR DIE ERSTELLUNG VON IT-STRATEGIEN UND DEREN REALISIERUNG ZUSTÄNDIG

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Prof. Dr. Schuler, Heinz, Frintrup, Andreas, Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird, in: Personalführung 5/2006, S. 62-70.



Prof. Dr. Heinz Schuler ist Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der Universität Hohenheim und wissenschaftlicher Leiter der S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH in Stuttgart.



Andreas Frintrup ist Geschäftsführer der S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH in Stuttgart, Vorstand der HR Diagnostics AG (Stuttgart) und Lehrbeauftragter an der Universität Hohenheim.

Wie das Einstellungsinterview

Das diagnostische Interview ist nicht ohne Grund die wichtigste und in der Praxis die bevorzugte Methode zur Auswahl von Mitarbeitern. Doch die Möglichkeiten dieser Auswahlmethode werden oft nicht ausgeschöpft. Was Interviews nachweislich verbessert, schreiben die Autoren, sind ihr Anforderungsbezug, ihre Anreicherung durch Komponenten aus anderen bewährten Verfahren und ihre testartige Gestaltung und Auswertung. Um die Defizite herkömmlicher Auswahlgespräche zu überwinden, stellen die Autoren das Multimodale Interview vor. Es kombiniert drei Diagnoseprinzipien: das Konstruktprinzip, also die Messung von Eigenschaften, das Simulationsprinzip (Durchführung von Arbeitsproben) und das Biografieprinzip. Durch die Kombination dieser drei Ansätze werden einander ergänzende Facetten der Berufseignung erfasst, wodurch die Validität von Interviews steigt.

Das diagnostische Interview ist die wichtigste Methode zur Auswahl von Mitarbeitern. Dem Auswählenden vermittelt es ein Bild von der Person und Qualifikation des Bewerbers, den Bewerber informiert es über die Tätigkeit und das Unternehmen, über die Bedingungen, Erwartungen und die Organisationskultur. Im Erfolgsfall bringt das Auswahlgespräch Person und Unternehmen zusammen und ist die Basis von Vereinbarungen und der späteren Zusammenarbeit. Gelungene Einstellungsinterviews ermöglichen die Selbstselektion der Bewerber, sind geeignet, Sympathie und Vertrauen aufzubauen, und fördern das Commitment gegenüber der Aufgabe und dem Unternehmen. Die Summe dieser Funktionen kann kein anderes Auswahlverfahren übernehmen, so aufwändig und technisch ausgefeilt es auch sein mag. Es ist deshalb das von den Auswählenden wie auch von den Bewerbern am meisten geschätzte Verfahren der Personalauswahl.

Bedauerlicherweise werden allerdings viele in der Praxis geführte Auswahlgespräche diesen Möglichkeiten nicht gerecht. Oft sind die Interviewer schlecht vorbereitet, kennen die Anforderungen des Arbeitsplatzes nur ungenügend, stellen untaugliche Fragen und wissen mit den Antworten nicht das Richtige anzufangen. Nicht selten sind verwirrte oder durch mangelnde Professionalität abgeschreckte Bewerber, aber auch falsche Einstellungs- und Ablehnungsentscheidungen die Folge – mit erheblichem ökonomischem Schaden für Arbeitsleistung und Image des Unternehmens. Die Ursachen der Defizite herkömmlicher Auswahlgespräche sind seit längerem Gegenstand der eigenschaftsdiagnostischen Forschung. In den



FACHBEITRÄGE PERSONALFÜHRUNG

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Prof. Dr. Schuler, Heinz, Frintrup, Andreas, Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird, in: Personalführung 5/2006, S. 62-70.

Verfahren der Personalauswahl zur überlegenen Auswahlmethode wird



letzten beiden Jahrzehnten wurden auf der Grundlage dieses Wissens Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet, die zu den wichtigsten methodischen Fortschritten der Personalpsychologie zählen.

Zu den mehrfach bestätigten Einsichten der Interviewforschung gehört, dass sich die Gesprächspartner sehr rasch in wenigen Se-

Freund oder Feind? Bereits in Sekunden-schnelle bildet sich ein erster Eindruck von der Persönlichkeit unseres Gegenübers. Aber das reicht nicht, um im Auswahlgespräch den geeigneten Bewerber zu finden.

kunden – einen ersten Eindruck von einander bilden und dass die Entscheidung über die Annahme des Bewerbers im Wesentlichen bereits nach wenigen Minuten feststeht (vermutlich auch die Entscheidung des Bewerbers über die Annahme eines etwaigen Stellenangebots, aber hierzu liegen noch keine Forschungsarbeiten vor).

Grenzen des ersten Eindrucks

Erste Eindrücke und schnelle Entscheidungen müssen nicht falsch sein. Tatsächlich wurde nachgewiesen, dass wir in der Lage sind, sehr rasch zutreffende Eindrücke über solche Merkmale zu bilden, die für das Interaktionsverhalten verantwortlich sind und das Zusammenpassen regeln. Ob Freund, Feind oder potenzieller Sexualpartner – das erkennen wir am Äußeren, an Körperhaltung, Mimik und Gestik sowie unterschwellig am Geruch sehr rasch. Aber das reicht nicht, um beruflichen Erfolg zu prognostizieren. Insbesondere reicht es nicht, wenn die Person des Personalentscheiders nicht mit der Person des zukünftigen Vorgesetzten identisch ist, sondern die Einstellungsentscheidung treuhänderisch erfolgt, was bei vielen Einstellungsprozessen und Bewerbergruppen, wie zum Beispiel Graduates, Trainees, Auszubildenden, aber auch gewerblichen Mitarbeitern oder bei Aufnahme in interne Führungsnachwuchspools, regelmäßig der Fall ist. Frühzeitig getroffene Vorentscheidungen haben im Auswahlgespräch zur Folge, dass die nachfolgenden Fragen und Antworten im Licht der

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Prof. Dr. Schuler, Heinz, Frintrup, Andreas, Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird, in: Personalführung 5/2006, S. 62-70.

3.4
ser Haltung gestellt und bewertet werden, also wenig neue Information hinzufügen. Hierdurch basiert die Auswahlentscheidung nicht eigentlich auf der umfangreichen Informationsbasis, die im Laufe des gesamten Gesprächs ausgetauscht wird und zusammengetragen werden könnte, sondern nur auf der geringen Menge der ersten Informationen.

3.4
Wir bemühen uns um ein schnelles, abgerundetes Bild von der Persönlichkeit unseres Gegenübers. Dies entspricht der evolutionspsychologischen Funktion der Eindrucksbildung, ist allerdings nicht zielführend, wenn wir Aufschluss darüber erhalten wollen, ob sich der Bewerber als Entwicklungsingenieur selbstständig auf dem Laufenden hält, eigene Ideen entwickelt sowie sorgsam prüft und außerdem zum Beispiel in ein Arbeitsteam „Hybridantriebe“ passt, wo ohnehin schon einige kreative Querköpfe die Zusammenarbeit schwierig machen – von den vielen weiteren Anforderungen gar nicht zu reden. Für diesen Zweck ist die rasche Suche nach dem abgerundeten Urteil kontraproduktiv, und wir überschätzen unsere Informationsverarbeitungskapazität maßlos, wenn wir glauben, die vielfältigen Informationen, die in einem Gespräch von vielleicht einer Stunde Dauer ausgetauscht werden, auf intuitive Weise so aufnehmen und integrieren zu können, dass daraus eine optimale Entscheidung resultiert. Das zeigt sich unter anderem an der geringen Beurteilensbereinstimmung, die für freigeleitete Auswahlgespräche errechnet wurde, und es zeigt sich vor allem an der unbefriedigenden Validität, also Prognosesicherheit dieser Gespräche.

Strukturierung allein reicht nicht

3.2
3.3
Die Interviewforschung hat eine erhebliche Zahl von Verbesserungsmöglichkeiten zusammengetragen, die dazu dienen können, Auswahlgespräche ergiebiger, vergleichbarer, verlässlicher und valider zu machen. Vielfach werden alle diese Verbesserungen unter dem Stichwort „Strukturierung“ zusammengefasst, sogar der Anforderungsbezug der Interviewfragen. Das mag zur groben Klassifikation akzeptabel sein; will man allerdings Verbesserungen im Detail in Angriff nehmen, so ist eine genauere Aufschlüsselung erforderlich. Denn man kann beispielsweise ein sich frei entwickelndes Gespräch führen, das ausschließlich die Tätigkeit und ihre Anforderungen zum Gegenstand hat; umgekehrt kann ein Interviewer eine vorgegebene Fragenliste in fester Reihenfolge abarbeiten, ohne im Geringsten die Tätigkeitsanforderungen im Auge zu haben. Was Interviews nachweislich verbessert, sind ihr Anforderungsbezug, ihre Anreicherung durch Komponenten aus anderen bewährten Verfahren und ihre testartige Gestaltung und Auswertung. Ergänzt man die-



Notizen werden im Multimodalen Interview nur selten angewendet – sie sind in der Regel weder erforderlich noch förderlich für einen flüssigen Ablauf des Gesprächs. Zielsetzung ist es vielmehr, den Prinzipien der sozialen Validität gerecht zu werden.

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Prof. Dr. Schuler, Heinz, Frintrup, Andreas, Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird, in: Personalführung 5/2006, S. 62-70.

se Kernpunkte noch um die erforderliche Vorbereitung der Interviewer, so ergibt sich folgende Maßnahmenliste (Schuler 2002, 33):

- 3.3 1. Anforderungsbezogene Gestaltung,
- 3.3 2. Beschränkung auf diejenigen Merkmale, die nicht anderweitig zuverlässiger gesammelt werden können (z. B. Zeugnisnoten),
- 3.3 3. Durchführung in strukturierter bzw. (teil-)standardisierter Form,
- 3.3 4. Verwendung geprüfter und verankerter Skalen,
- 3.3 5. empirische Prüfung (Item-Analyse, Validierung) von Einzelfragen,
- 3.5 6. bei geringem Standardisierungsgrad Einsatz mehrerer Interviewer,
- 3.3 7. Integration von Verfahrenskomponenten aus dem Assessment-Center,
- 3.4 8. Trennung von Information und Entscheidung,
- 3.7 9. Standardisierung der Gewichtung- und Entscheidungsprozedur,
- 3.5 10. Vorbereitung der Interviewer durch ein verfahrensbezogenes Training.

„Testartige Gestaltung“ bedeutet allerdings nicht, dass ein Interview zu einem Test werden darf, der vollständig einem vorgegebenen Ablauf folgt. Dies würde dem besonderen Charakter eines

Gesprächs als Interaktionsform widersprechen und beim Bewerber wie auch bei den meisten Interviewern auf Vorbehalte, wenn nicht auf Ablehnung stoßen.

Mentale Simulation von Handeln

Unter den Fragentypen, die heute in strukturierten Interviews Verwendung finden, haben zwei Formen besondere Aufmerksamkeit gefunden: situative und biografiebezogene Fragen. Der Typus der situativen Fragen wurde von Latham, Saari, Purcell und Campion (1980) vorgestellt. Grundgedanke der situativen Fragen ist, eine Arbeitsprobe nicht in Form eines tatsächlichen Handlungsvollzugs durchführen zu lassen, sondern zu erfragen, auf welche Weise ein Bewerber in einer vorgestellten Situation reagieren würde. Man kann situative Fragen deshalb auch als „mentale Tätigkeitssimulationen“ bezeichnen. Das Ziel situativer Fragen ist nicht, bestimmte Eigenschaften oder Kenntnisse zu erfassen (auch wenn solche zu den Voraussetzungen einer guten Beantwortung gehören mögen), sondern das intendierte Verhalten in einer tätigkeitssnahen Situation zu prüfen.

Die Übersicht 1 gibt ein Beispiel für eine solche situative Frage (Schuler 2002, 200). Diese Beispielfrage ist Bestandteil eines Interviews, mit dem fachübergreifend obere Konzernführungskräfte aus-

Beispiel für eine situative Frage

Frage: „Sie haben in einer wichtigen Sache eine falsche Entscheidung getroffen, die das Unternehmen Geld kosten wird. Sie befürchten, dass Ihr Vorgesetzter sehr verärgert sein wird, wenn er davon erfährt. Was tun Sie?“

Bewertungshinweise / Idealtypische Antworten schwacher (1) bis guter (5) Bewerber:

1. „Vielleicht gelingt es mir, die Sache bald wieder in Ordnung zu bringen, sodass er gar nichts davon erfahren muss.“
2. ...
3. „Ich informiere trotzdem meinen Vorgesetzten. Ich bemühe mich, ihm verständlich zu machen, wie es dazu kommen konnte.“
4. ...
5. „Ich informiere ihn trotzdem unverzüglich und erkläre ohne Umschweife, was passiert ist. Dann mache ich ihm Vorschläge, was getan werden kann – vor allem, was ich tun möchte –, um den Schaden gering zu halten.“

Übersicht 1

65



PERSONALFÜHRUNG 5/2006 FACHBEITRÄGE

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Prof. Dr. Schuler, Heinz, Frintrup, Andreas, Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird, in: Personalführung 5/2006, S. 62-70.

gewählt werden. Die Beantwortung der Frage setzt keinerlei fachspezifische Kenntnisse voraus und ist rein dem Simulationsprinzip verpflichtet – jedem, der in verantwortungsvoller Position be-

Kandidaten, die Spreu vom Weizen zu trennen. Sind Fragen zu schwer, finden auch die besten Kandidaten keine Antwort, bei zu leichten Fragen ist die gute Antwort evident – beide Fälle mögli-

3.3



Teamfähigkeit, Kreativität und Kommunikationsfähigkeit: Mit speziellen Übungen aus dem Assessment-Center können diese Schlüsselqualifikationen auf die Probe gestellt und getestet werden.
Foto: Jugendliche im Assessment-Center der Grone-Stiftung.

schäftigt wird, kann eine solche Situation im beruflichen Alltag begegnen. Die Bewertungshinweise geben dem Interviewer Anhaltspunkte, wie die Antworten einzustufen sind. Wie alle guten Test-Items ist die Frage auf mittlere Schwierigkeit ausgelegt, das heißt, in der Gruppe typischer Bewerber ist der Erwartungswert 3, schwache Bewerber geben eher die Antwort 1, gute die Antwort 5. We-

den keine Unterscheidung zwischen verschiedenen Bewerbern, und erst recht nicht innerhalb der Gruppe besonders guter Kandidaten.

Selbstverständlich darf deshalb auch keine Frage eine offensichtlich richtige Lösung haben, dies würde durch verminderte Schwierigkeitswerte auffallen. Die Entwicklung eines funktionstüchtigen Interviews setzt daher neben solider Gesamtkonzeption und empirisch gesichertem Anforderungsbezug stets

auch eine psychometrische teststatistische Prüfung und gegebenenfalls Optimierung voraus. Nur so kann sichergestellt werden, dass ein Interview auch leistet, was es verspricht: die richtigen Bewerber für eine bestimmte Position sicher zu identifizieren. Dieses Ziel setzt auch voraus, dass die beruflichen Erfolgsaussichten eines einzelnen Bewerbers auch dann beurteilt werden können, wenn nicht gleichzeitig fünf andere Bewerbungen vorliegen. Auch ein Interviewverfahren muss mithin normiert werden, um individuelle Interviewergebnisse unmittelbar im größeren Bezugsrahmen aller zur Bewerberstichprobe zählenden Kandidaten beurteilen zu können.

Situative Fragen haben sich als Bereicherung von Auswahlgesprächen erwiesen. Sie sind nicht nur anforderungsbezogen, sondern informieren auch die Bewerber über Tätigkeitsanforderungen, kommen den Erfordernissen der Vergleichbarkeit und Beurteilerübereinstimmung nach und haben sich vor allem als valide erwiesen. Interviews allerdings, die ausschließlich aus situativen Fragen bestehen, werden von Bewerbern weniger gut akzeptiert als frei geführte Auswahlgespräche (Latham / Finnegan 1993).

Fragen zur Biografie

Ein weiterer wichtiger Fragentypus sind biografiebezogene Interviewfragen. Sie haben vergangenes Verhalten und Verhaltensergebnisse, aber auch die subjektive Verarbeitung von Erlebnissen zum Gegenstand. Ihnen liegt die Annahme zugrunde, dass vergangene Vorgänge Aufschluss über tätigkeitsrelevante Fähigkeiten, Prägungen und Verhaltenstendenzen geben – kurz gesagt, dass vergangenes Verhalten ein guter Prädiktor künftigen Verhaltens ist. Biografische Fragen bieten sich besonders dort an, wo bereits Berufserfahrung vorliegt. In diesem Fall kann direkt nach der Bewältigung von Aufgaben gefragt werden, die den Betreffenden auch künftig erwarten. Wo diese Voraussetzung nicht gegeben ist, muss entweder abstrahiert werden („Welche Erfahrungen haben

Sie mit Gruppenarbeit gemacht?“), oder es muss ein Analogieschluss von früheren Aufgaben- oder Lebensbereichen auf künftige Situationen vorgenommen werden („Was haben Sie unternommen, wenn Sie mit der Bewertung durch einen Lehrer nicht einverstanden waren?“).

Abstraktion und Analogieschluss finden jedoch dort ihre Grenzen, wo die berufs- beziehungsweise tätigkeitsbezogene Biografie einer Person zu stark eingeschränkt ist – zum Beispiel wenn es darum geht, eine Person ohne jede Führungserfahrung für die Eignung in einer ersten Führungsfunktion zu beurteilen, oder auch bei der Einstellung von Auszubildenden, die sich altersbedingt durch eine sehr kurze berufsrelevante Biografie auszeichnen. Insbesondere in solchen Fällen muss die biografiebezogene Technik um weitere Elemente bereichert werden.

Die Tauglichkeit (Validität) biografischer Fragen ist umso höher, je sorgsamer folgende Grundsätze berücksichtigt werden:

- vor allem aktivitäts- und leistungsbezogene Fragen stellen,
- vor allem quantifizierbare, objektive Information sammeln,
- Konkretisierungsfragen stellen, Beispiele erfragen,
- eingetretene Ereignisse (im Gegensatz zu Vorhaben und Plänen) erfragen,
- faktische Sachverhalte (im Gegensatz zu inneren Vorgängen) ermitteln,
- tatsächliches Verhalten schildern lassen,
- Verhaltensweisen und Vorkommnisse erfragen, die dem Zielverhalten (den Anforderungen) ähnlich sind,
- bevorzugt nach Verhalten und Leistungen fragen, die in der jüngeren Vergangenheit liegen,
- soweit verfügbar, geprüfte (validierte) Fragen (mit Itemgewichtung) aus biografischen Fragebogen aufnehmen.

Weitere gelegentlich geforderte Prinzipien (z. B. Mael 1991), wie die Be-

Anlagen auf beigefügter CD - Prof. Dr. Schuler, Heinz, Frintrup, Andreas, Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird, in: Personalführung 5/2006, S. 62-70.

Beispiel für eine komplexe biografiebezogene Frage
(Anforderungsdimension: Kollegialität)

Frage: „In welchem Fall haben Sie einen Kollegen oder eine Kollegin unterstützt, ein Problem zu lösen? Wie haben Sie erkannt, dass er oder sie Hilfe braucht? Wie sind Sie vorgegangen, wie hat er oder sie darauf reagiert?“

Antwortbewertung

1 Punkt:

Kein Beispiel oder belangloses Beispiel.

Antwortbewertung
3 Punkte:

Beispiel für Unterstützung, die auf Ersuchen des Kollegen erfolgte, oder Hilfe, die nicht zur Selbsthilfe führt.

Antwortbewertung
5 Punkte:

Beispiel für Unterstützung, die über den alltäglichen Rahmen hinausgeht; Interesse am Wohlergehen und Erfolg anderer; aktive Hilfsbereitschaft; Hilfe zur Selbsthilfe.

Obersicht 2

schränkung auf selbst zu verantwortende Begebenheiten sowie auf Fragen, welche die Privatsphäre respektieren, sind ebenfalls wichtig, aber nicht aus methodischen, sondern aus ethischen Gründen.

Ein Interviewsystem, das ganz auf biografiebezogene Fragen aufgebaut ist, stellt das Patterned Behavior Description Interview von Janz (1989) dar. Es umfasst folgende fünf Phasen:

1. Überprüfbare Fakten und Leistungsergebnisse („Über welches Budget haben Sie verfügt?“),
2. Fachkenntnisse und Fertigkeiten (z. B. „Mit welchen Textverarbeitungsprogrammen können Sie umgehen?“),
3. Erfahrungen und Aktivitäten (z. B. „Welche Aufgaben hatten Sie an Ihrem letzten Arbeitsplatz?“),
4. Bewertungen und Selbsteinschätzungen (z. B. „Was wollen Sie in fünf Jahren erreicht haben?“),
5. Verhaltensbeschreibungen (z. B. „Berichten Sie über Ihren gestrigen Tag vom Morgen bis Sie das Büro verließen.“).

Den Bewerbern wird besonders in Phase 5 eine größere Zahl von Fragen gestellt. Ergänzend zu den Eingangsfragen werden gewöhnlich noch Nachfragen gestellt, die Aufschluss über konkrete Verhaltensweisen geben sollen.

Eine Variante des biografischen Interviews besteht in der Schematisierung zu einem so genannten Verhaltensdreieck. Das Dreieck wird gebildet aus: Situation oder Aufgabe; Ausgangspunkt für die Handlungsweise des Bewerbers.

Verhalten / Vorgehen: Spezifische Handlung oder Maßnahme des Bewerbers.

Ergebnis: Durch das Vorgehen bewirkte Veränderung (Beispiel: „Wurden Sie schon einmal mit Führungsaufgaben betraut? Wie sind Sie vorgegangen, um die zusätzliche Arbeit zu schaffen? Zu welchem Ergebnis hat das geführt?“).

Für biografiebezogene Interviews konnte zufriedenstellende Validität berichtet

werden, in direkten Vergleichen zumeist sogar höhere als für rein situative Interviews. Werden biografiebezogene Interviews nach dem Schema des Patterned Behavior Description Interviews oder des Verhaltensdreiecks durchgeführt, ist ihre Standardisierung allerdings beschränkt, denn verschiedenen Bewerbern werden teilweise unterschiedliche Fragen gestellt; auch stehen den Interviewern bei dieser speziellen Interviewform keine Musterantworten als Beurteilungshilfe zur Verfügung. Hierdurch wird die Vergleichbarkeit eingeschränkt, und es muss die Durchführung durch mehrere Interviewer empfohlen werden, um ausreichende Reliabilität (Zuverlässigkeit) zu gewährleisten. Wir werden zeigen, dass dies ein vermeidbares Problem ist.

Das Multimodale Interview

Um die Defizite herkömmlicher Auswahlgespräche und die Einseitigkeiten anderer strukturierter Interviews zu überwinden, wurde das Multimodale Interview MM(i) entwickelt (Schuler 1989). Es beruht auf dem theoretischen Hintergrund der multimodalen Eignungsdiagnostik, der drei Diagnoseprinzipien kombiniert: Konstruktprinzip (Messung von Eigenschaften), Simulationsprinzip (Durchführung von Arbeitsproben) und Biografieprinzip (Ermittlung von Verhaltensergebnissen) (Schuler 2006). Durch die Kombination dieser drei diagnostischen Ansätze werden einander ergänzende Facetten der Berufseignung erfasst, wodurch die Validität sowohl insgesamt als auch bezogen auf unterschiedliche Erfolgskriterien (Vorgesetztenbeurteilung, Produktivität, Arbeitszufriedenheit etc.) steigt.

Zielsetzung des Multimodalen Interviews war auch, den Prinzipien der sozialen Validität (Schuler 1990) gerecht zu werden und damit das Interview zu einem fairen und gut akzeptierten Auswahlverfahren zu machen. Diesem Ziel kommt zugute, dass sich im Verlauf des Interviews standardisierte und freie Gesprächskomponenten abwechseln, was der Entstehung einer natürlichen Gesprächsatmosphäre entgegenkommt, gleichzeitig aber auch der Interviewer

FACHBEITRÄGE PERSONALFÜHRUNG 5/2006

Anlagen auf beigefügter CD - Prof. Dr. Schuler, Heinz, Frintrup, Andreas, Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird, in: Personalführung 5/2006, S. 62-70.

von primären Aufgaben der Gesprächssteuerung entlastet wird, was nicht nur Interviewern zugute kommt, die eher unregelmäßig Einstellungsgespräche führen, sondern auch von erfahrenen Interviewern als willkommene Erleichterung begrüßt wird.

In einem Gesprächsteil werden dem Bewerber Informationen geboten, die ihn über erfolgskritische Tätigkeits- und Organisationsmerkmale aufklären und seine eigene Entscheidungsfindung unterstützen sollen (s. u., Phase 6). Der Ablauf des Interviews ist in acht Phasen gegliedert:

1. Gesprächsbeginn,
2. Selbstvorstellung des Bewerbers,
3. freier Gesprächsteil,
4. Berufsinteressen, Berufs- und Organisationswahl,
5. biografiebezogene Fragen,
6. realistische Tätigkeitsinformation,
7. situative Fragen,
8. Gesprächsabschluss.

Die Gesprächsphasen knüpfen aneinander an, beispielsweise erfolgt die Überleitung zwischen Phase 6 und Phase 7 mit dem Hinweis: „Ich habe Sie jetzt über einige wichtige Aspekte Ihrer möglichen künftigen Tätigkeit informiert. Um Ihnen nun einige Beispiele anspruchsvoller oder schwieriger beruflicher Situationen zu geben, werde ich Ihnen jetzt noch mehrere Fragen stellen, in denen jeweils eine solche mögliche Situation geschildert wird. Sie sagen mir bitte, wie Sie sich in der betreffenden Situation verhalten würden.“

Numerische Bewertung statt Notizen

Notizen werden im Multimodalen Interview nur in Ausnahmefällen angefertigt – sie sind im Allgemeinen weder wirklich erforderlich noch förderlich für einen flüssigen Ablauf des Gesprächs. Stattdessen wird die Antwort auf jede Frage der Gesprächsteile 4, 5 und 7 numerisch bewertet, Teil 2 wird nach Beurteilungsdimensionen bewertet, Teil 3 summarisch. Die vorgegebenen Punktwerte werden nach Abschluss des Gesprächs addiert, die Gewichtung der verschiedenen Gesprächskomponenten erfolgt gemäß ihrem Beitrag zur Validität des Interviews. Sind mehrere Interviewer am Gespräch beteiligt, erfolgt der Urteilsabgleich durch algebraische Mittelung; nur in Ausnahmefällen (z. B. bei völlig konträrer Beurteilung einer Antwort oder bei unerfahrenen Interviewern) werden Diskrepanzen diskutiert und zu einer gemeinsamen Einschätzung verdichtet.

Die Fragen zu Berufsinteressen, Berufs- und Organisationswahl sowie die biografiebezogenen Fragen werden in standardisierter Weise gestellt; zur Antwortbewertung werden die Interviewer durch verbale Skalenverankerungen unterstützt. Ein Beispiel hierfür bietet die in Übersicht 2 dargestellte biografiebezogene Frage zur Auswahl einer Person für eine Tätigkeit, in der Kooperation mit Kollegen ein wichtiges Anforderungsmerkmal ist.

Die Skalenverankerung begünstigt die Objektivität der Beurteilung (Übereinstimmung verschiedener Interviewer). Hierdurch werden Durchführung und Ergebnis der Gespräche von der Person des Interviewers und ihrem individuellen Geschick weitgehend unabhängig. Diesem Ziel kommt auch das Training entgegen, mit dem die Interviewer auf ihren Einsatz in der Praxis vorbereitet werden. Bei geübten Interviewern ist die Objektivität hoch genug, sodass auf den Einsatz eines zweiten Interviewers verzichtet werden kann – was sowohl der Effizienz als auch der Flexibilität in der täglichen Praxis zugute kommt. Die Durchführungsdauer des Gesamtgesprächs liegt zumeist zwischen 40 und 60 Minuten, wobei Umfang und Dauer mit der Zielgruppe und dem Komplexitätsniveau der Funktion variieren.

Anlagen auf beigefügter CD - Prof. Dr. Schuler, Heinz, Frintrup, Andreas, Wie das Einstellungsinterview zur überlegenen Auswahlmethode wird, in: Personalführung 5/2006, S. 62-70.

Hohe Validität bei wenig Aufwand

Während früher in der Literatur die Meinung vorherrschte, mit Auswahlgesprächen würden generell bestimmte Merkmale erfasst (z. B. soziale Kompetenzen), während andere Merkmale (z. B. Intelligenz oder Integrität) anderen Auswahlverfahren vorbehalten bleiben müssten, haben Datenanalysen in den letzten Jahren belegt, dass mit dem MMI® aufgrund seines multiplen Diagnoseprinzips grundsätzlich alle erfolgsrelevanten Merkmale ermittelt werden können (zusammenfassend Schuler 2002; Mussel, in Vorbereitung). Dadurch ist es als Auswahlverfahren bei passgenauer Entwicklung für praktisch alle Berufsgruppen sowie auf jedem Positionsniveau einsetzbar. Die Validität dieses Interviewtyps liegt in der Höhe sehr guter Testverfahren und übertrifft im Durchschnitt die des Assessment-Centers bei weitem (Hardison / Sackett, in Druck), erfordert jedoch nur einen Bruchteil des Ressourceneinsatzes. Besonders wichtig ist, dass gute strukturierte Interviews nicht nur für sich genommen valide sind, sondern so genannte inkrementelle Validität erzielen, das heißt einen Prognosebeitrag leisten, der über die Prognose von Fähigkeitstests hinausreicht (Schmidt / Hunter 1998). Dies konnte nur für wenige weitere Verfahrenstypen nachgewiesen werden.

Auch als inkrementell valide gegenüber Schul- und Examensnoten sowie anderen Auswahlverfahren haben sich Interviews erwiesen. Damit werden anforderungsbezogene, strukturierte Interviews zu Instrumenten, die hinsichtlich ihrer Validität, ihrer Akzeptabilität sowie der Ökonomie ihrer Durchführung zu den besten Auswahlverfahren zählen. Ihre weite Verbreitung zur Unterstützung von Auswahl- und damit Investitionsentscheidungen ist also vollständig gerechtfertigt. Es bleibt zu wünschen, dass in der Praxis geeignete Interviewkonzeptionen häufiger Verwendung finden und der Irrglaube, ein Interviewertraining als solches würde schon genügen, um gute Einstellungsentscheidungen zu treffen, durch Nutzung der methodischen Errungenschaften der Inter-

viewforschung ersetzt wird. Freilich ist die Entwicklung eines unternehmens- und tätigkeitsspezifischen Interviews eine aufwändige Angelegenheit, aber im Regelfall sind alle hiermit verbundenen Kosten und Mühen schon mit der Vermeidung einer einzigen Fehlentscheidung amortisiert.

Summary

The Interview as Selection Method

The diagnostic interview is the most important and, in practice, the preferred method of employee selection. Regrettably, in reality, many selection talks do not do justice to the possibilities of this instrument. Often the interviewers are poorly prepared, insufficiently know the requirements of the workplace, ask the wrong questions and do not know what to do with the answers. What demonstrably improves interviews are their reference to the requirements, their enrichments through components from other proven methods and their test-like design and evaluation. Among the types of questions in structured interviews, two forms find special attention: situation- and biography-related questions. The authors describe the principles that can increase the validity of biographical questions. To overcome the deficits of customary selection talks, the multi-modular interview (MMI) is presented. It combines three diagnostic principles: construct principle (measurement of qualities), simulation principle (performance of labor tests) and biography principle (determination of results of conduct). The combination of these three methods covers supplementary facets of professional suitability, which increases the validity overall as well as links to different success criteria (evaluation of supervisors, productivity, work satisfaction etc.).

Literatur

Hardison, C. M. / Sackett, P. R. (in Druck): Kriterienbezogene Validität des Assessment Centers – Lebendig und wohlauf?, in: H. Schuler (Hrsg.): Assessment Center zur Potenzialanalyse, Göttingen

Janz, T. (1989): The patterned behavior description interview: The best prophet of the future is the past, in: R. W. Eder / G. R. Ferris (Eds.): The employment interview, Newbury Park, CA, 158-168
Latham, G. P. / Finnegan, B. J. (1993): Perceived practicality of unstructured, patterned, and situational interviews, in: H. Schuler / J. L. Farr / M. Smith (Eds.): Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives, Hillsdale, NJ, 41-55
Latham, G. P. / Saari, L. M. / Purcell, E. D. / Campion, M. A. (1980): The situational interview, in: Journal of Applied Psychology, 65 (4), 422-427
Mael, F. A. (1991): A conceptual rationale for the domain and attributes of biographic items, in: Personnel Psychology, 44 (4), 763-792
Mussel, P. (in Vorbereitung): Konstruktvalidität des Multimodalen Interviews, Dissertation, Universität Hohenheim
Schmidt, F. L. / Hunter, J. E. (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings, in: Psychological Bulletin, 124 (2), 262-274, dt. Fassung in: M. Kleinmann / B. Strauß (Hrsg.) (1998): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen, 15-43
Schuler, H. (1989): Construct validity of a multimodal employment interview, in: B. J. Fallon / H. P. Pfister / J. Brebner (Eds.): Advances in industrial organizational psychology, Amsterdam, 343-354
Schuler, H. (1990): Personalauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 34 (4), 184-191
Schuler, H. (2000): Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik, 3. Aufl., Göttingen
Schuler, H. (2002): Das Einstellungsinterview, Göttingen
Schuler, H. (Hrsg.) (2006): Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Aufl., Göttingen

Qualitätsstandards für Assessment-Center

Treffende Prognosen durch

Je mehr wissenschaftlich fundierte Standards in der Entwicklung, Durchführung und Auswertung von Assessment-Centern (AC) umgesetzt werden, umso besser treffen die auf ihnen basierenden Prognosen zu. Dies ergab eine Felduntersuchung der Autoren zur Umsetzung dieser Standards und zur Validität der Ergebnisse verschiedener AC eines Kreditinstitutes. Die Autoren stellen in einem ersten Schritt die Qualitätsstandards für AC vor, anschließend erläutern sie die Ergebnisse ihrer Untersuchung von drei unterschiedlichen AC.

Von 5 000 Bewerberinnen schafften es schließlich 61 – Auswahl von künftigen Stewardessen für die Fluglinie China Southern in Wuhan im August 2007.



Beachtung von Standards

Assessment-Center gehören heute zu den am häufigsten eingesetzten Methoden der Personaldiagnostik. Eine repräsentative Umfrage unter deutschen Großunternehmen ergab, dass 65 Prozent der Firmen AC zur Personalauswahl und 75 Prozent zur Personalentwicklung einsetzen (Kanning / Pöttker / Gelléri 2007). Der praktische Nutzen des Verfahrens hängt allerdings davon ab, inwieweit bestimmte methodische Standards (vgl. Abb. 1) eingehalten werden (Kanning 2004). Im Rahmen einer Felduntersuchung wird analysiert, welche Bedeutung die Einhaltung der Standards für die Aussagefähigkeit der AC hat.

Methodische Standards

Vorarbeit Zu Beginn eines AC muss festgelegt werden, welche Merkmale des Kandidaten mit dem Verfahren gemessen werden sollen. Dies sollte im Rahmen einer Anforderungsanalyse untersucht werden. Zudem müssen die Beobachter für ihre Aufgabe geschult sein. Die Schulungsthemen können zum Beispiel systematische Fehler bei Personenbeurteilungen, den Umgang mit Beobachtungsmaterialien, die Definition einheitlicher Bewertungsmaßstäbe oder das praktische Einüben des Beobachterverhaltens umfassen.

Die Qualität der Beobachtungen ist umso höher, je weniger Informationen die Beobachter pro Übung verarbeiten müssen. Die Belastung bleibt meist akzeptabel, solange auf einen Beobachter nicht mehr als zwei Kandidaten kommen. Die Beobachter sollten zudem keine Vorinformationen über die AC-Teilnehmer erhalten, denn dann besteht die Gefahr, dass die Beobachter Erwartungen zur Leistung der einzelnen Kandidaten ausbilden und anschließend die Realität im Sinne einer sich selbst erfüllenden Annahme verzerrt wahrnehmen.

Übungspraxis Jede Anforderungsdimension sollte im AC in mehreren voneinander unabhängigen Übungen beobachtet werden. Erst hierdurch ist gewährleistet, dass die gemessene Leistung nicht mit den spezifischen Inhalten einzelner Übungen vermischt ist.

In Gruppenübungen sollten einzelnen Kandidaten keine bestimmten Rollen zugewiesen werden, da es nur sehr schwer möglich ist, für alle Kandidaten völlig gleichwertige Rollen zu finden, die niemanden bevorzugen oder benachteiligen. Auch auf geführte Gruppendiskussionen sollte verzichtet werden, denn wenn ein Kandidat die Gruppe führt, absolviert er zwangsläufig eine andere Übung als die anderen Teilnehmer. In beiden Fällen können nicht alle Teilnehmer nach denselben Kriterien bewertet beziehungsweise dieselben Merkmalsdimensionen untersucht werden.

Bei Rollenspielen sollten immer geschulte Rollenspieler zum Einsatz kommen. Nur so ist ein hohes Maß an Standardisierung und damit die notwendige Vergleichbarkeit der Untersuchungsbedingungen für jeden Kandidaten gewährleistet. Untersuchungen zur Prognosekraft von AC zeigen, dass die Qualität des Verfahrens steigt, wenn man unter anderem Psychologen als Beobachter beauftragt.

Systematisches Handeln

Die Bewertung des beobachteten Verhaltens muss auf der Basis möglichst eindeutiger und für alle Beobachter verbindlich definierter Kriterien erfolgen. Diese Kriterien werden in den Bewertungsskalen festgeschrieben. Nur in den AC-Übungen ist eine standardisierte Be-



Jessica Boltz, Diplom-Psychologin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster.



Dr. phil. habil. Uwe P. Kanning ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule Osnabrück.



Dr. Timm Hüttemann, Diplom-Psychologe, ist Personalreferent bei der Sparkasse Münsterland Ost in Münster.

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Boltz, Jessica, Dr. phil. habil. Kanning, Uwe P., Dr. Hüttemann, Timm, Qualitätsstandards für Assessment-Center, in: Personalführung 10/2009, S. 32-37.



Rund 1 000 Interviews führten die Recruiter von China Southern. Die Körpergröße war dabei ein Kriterium, das sich absolut eindeutig messen ließ.

wertung nach eindeutig definierten Kriterien gewährleistet.

Unsystematische Beobachtungen – etwa in den Pausen – widersprechen grundlegend der AC-Methode. Die Bewertungsgrundlage ist allein das Verhalten in den Übungen. Ebenso wichtig ist, dass sich die Beobachter zwischen den Übungen nicht über die Kandidaten austauschen, um sich nicht gegenseitig zu beeinflussen. Je stärker eine Beeinflussung ist, desto unökonomischer wird das Verfahren, da letztlich nicht mehr alle Beobachter eine unabhängige Beurteilung abgeben können. Eine große Anzahl an Beobachtern begünstigt die Reduzierung individueller Messfehler nur dann, wenn diese untereinander keine Informationen austauschen.

In Übungen, bei denen gleichzeitig mehrere Kandidaten beobachtet werden müssen, empfiehlt sich eine Beobachterrotation. Da-

bei wird zuvor per Zufall festgelegt, welche Beobachter welche Kandidaten bewerten, sodass jeder Einzelne möglichst wenige Informationen gleichzeitig verarbeiten muss. In der nächsten Gruppenübung rotiert die Zuordnung, damit jeder Kandidat von unterschiedlichen Beobachtern bewertet wird. Dies trägt dazu bei, den Einfluss von individuellen Beurteilungsfehlern der Beobachter zu minimieren.

Feedback und Evaluation Die Kandidaten sollten nach Abschluss des Verfahrens ein ausführliches Feedback erhalten. Dies gebietet zum einen der Respekt vor den Kandidaten, zum anderen ist insbesondere bei AC, die im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt werden, eine tiefergehende Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit ihrem AC-Ergebnis wünschenswert. Generell empfiehlt sich eine Evaluation des Verfahrens, damit man

etwaige Schwachstellen identifizieren und entsprechend gegensteuern kann.

Die Untersuchung

Untersucht wurden drei unterschiedliche AC, die in einem großen Kreditinstitut zur Potenzialanalyse junger Bankkaufleute jeweils mehrfach durchgeführt wurden. An jedem einzelnen AC nahmen sechs Mitarbeiter des Unternehmens als Kandidaten teil. Sie mussten einen Tag lang klassische Übungen absolvieren, also Rollenspiele (Beratungsgespräch mit Kunden, Kundenansprache am Schalter, Mitarbeitergespräch), Kooperationsübungen, die Postkorb-Übung und eine Fallstudie.

Zwischen den verschiedenen Niederlassungen des Kreditinstitutes gibt es große Unterschiede in der qualitativen Ausgestaltung der AC. Es lassen sich drei Varianten unterscheiden, die mit A, B und C bezeichnet sind (vgl. Abb. 1). Das AC A erscheint dabei im Hinblick auf die oben angeführten methodischen Standards als sehr hochwertig, während C die Standards nur sehr eingeschränkt realisiert. AC B ist qualitativ zwischen diesen beiden Verfahren einzuordnen.

Im Rahmen unserer Studie untersuchten wir, wie gut man mithilfe der Ergebnisse der drei verschiedenen AC die spätere Leistung der Kandidaten am Arbeitsplatz statistisch vorhersagen kann (prognostische Validität). Als Indikator für die berufliche Leistung diente die jährliche Leistungsbeurteilung durch den direkten Vorgesetzten. Dabei umfasste der Zeitraum, über den hinweg die Prognose berechnet wurde, mindestens ein Jahr. Für das AC A flossen die Daten von 27 Mitarbeitern, für B die von 155 und für C die von 76 Mitarbeitern in die Analyse ein.

"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Boltz, Jessica, Dr. phil. habil. Kanning, Uwe P., Dr. Hüttemann, Timm, Qualitätsstandards für Assessment-Center, in: Personalführung 10/2009, S. 32-37.

Einhaltung methodischer Standards in den drei untersuchten AC

Standards	AC		
	A	B	C
1. Wurde vor der Entwicklung des AC eine Anforderungsanalyse durchgeführt?	▲	▲	▼
2. Kommen auf jeden AC-Beobachter maximal zwei Kandidaten?	▲	▲	▲
3. Wurden die Beobachter geschult?	▲	▲	▲
4. Erhielten die Beobachter keine Vorinformationen über die Kandidaten?	▼	▼	▼
5. Wurde jede Anforderungsdimension in mehreren Übungen untersucht?	▲	▲	▲
6. Wurde in Gruppenübungen auf eine Rollenweisung verzichtet?	▲	▲	▼
7. Wurde auf geführte Gruppendiskussionen verzichtet?	▲	▲	▲
8. Wurden geschulte Rollenspieler eingesetzt?	▲	▲	▲
9. Wurden u. a. Psychologen als Beobachter eingesetzt?	▲	▲	▼
10. Erfolgte die Bewertung auf der Basis verbindlicher Bewertungsskalen?	▼	▼	▼
11. Erfolgte die Bewertung der Kandidaten allein auf der Basis der AC-Übungen?	▲	▲	▲
12. Wurde dafür gesorgt, dass sich die Beobachter zwischen den Übungen nicht über die Kandidaten austauschen?	▲	▼	▼
13. Erfolgte in Gruppenübungen eine Beobachterrotation?	▲	▼	▼
14. Erhielten die Teilnehmer eine ausführliche Rückmeldung über ihr Abschneiden im AC?	▲	▲	▲
15. Wurde das AC evaluiert?	▼	▼	▼
Qualität des AC insgesamt	hoch	mittel	gering

▲ Qualitätsstandard wird erfüllt ▼ Qualitätsstandard wird nicht erfüllt

Abb. 1

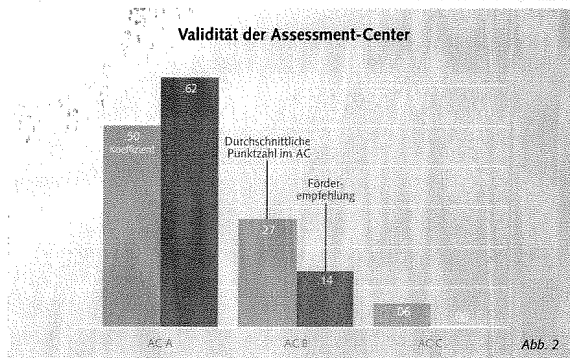
Eindeutige Ergebnisse

Berechnet wurde jeweils eine Korrelation zwischen der Leistung im AC und der späteren Leistungsbeurteilung am Arbeitsplatz. Dabei wird die Leistung im AC sowohl über die durchschnittlich erreichte Punktzahl im AC als auch über die im Anschluss an das AC ausgesprochene Förderempfehlung operationalisiert. Die Ergebnisse sind deutlich (vgl. Abb. 2).

Das AC, in dem die meisten Qualitätsstandards eingehalten wurden (A), erwies sich mit großem Abstand als das valideste Verfahren. Sowohl bei der durchschnittlich erreichten Punktzahl im AC als auch bei der im Anschluss ausgesprochenen Förderempfehlung liegen die Validitätskoeffizienten sehr hoch. Vergleicht man sie mit durchschnittlichen Validitätskoeffizienten, die für verschiedene Auswahlverfahren in Metaanalysen berichtet werden (Schmidt / Hunter 1998), so handelt es sich bei diesem AC um ein Verfahren, das als weit überdurchschnittlich bezeichnet werden kann.

Auf Platz zwei folgt das AC B, dem eine mittelmäßige Umsetzung der Qualitätsstandards bescheinigt werden kann. Das Verfahren ermöglicht durchaus noch eine Prognose der späteren Leistung am Arbeitsplatz, dies gelingt jedoch sehr viel schlechter. Angesichts der Höhe der Koeffizienten stellt sich hier die Frage, ob der große Aufwand der Entwicklung und Durchführung des AC tatsächlich in einem vernünftigen Verhältnis zur Aussagekraft der gewonnenen Werte steht.

Im Hinblick auf das dritte AC kann diese Frage sehr eindeutig beantwortet werden. Die Validitätskoeffizienten sind absurd niedrig. Ein solches Verfahren ist für die Praxis ohne diagnostischen und folglich ohne prognostischen Wert.



"Erfolgsfaktoren der Führungskräfteauswahl in Kommunen Baden-Württembergs"

Anlagen auf beigefügter CD - Boltz, Jessica, Dr. phil. habil. Kanning, Uwe P., Dr. Hüttemann, Timm, Qualitätsstandards für Assessment-Center, in: Personalführung 10/2009, S. 32-37.

Schlussfolgerung

Die Ergebnisse unserer Studie unterstreichen in aller Deutlichkeit die Bedeutung wissenschaftlicher Standards für die Praxis. AC, die entsprechende Standards in starkem Maße realisieren, erweisen sich als weitaus valider und damit auch als deutlich nützlicher.

Dabei haben nicht alle Standards die gleiche Bedeutung. In AC B findet bei Gruppenübungen keine Beobachterrotation statt. Zusätzlich dürfen sich die Beobachter zwischen den Übungen oder in den Pausen über die Kandidaten austauschen. Ersteres kann zu einer Überforderung der Beobachter führen, wenn gleichzeitig viele Kandidaten in vielen Leistungsdimensionen zu bewerten sind. Letzteres ist ein besonders großer Fehler, da durch den Informationsaustausch die Unabhängigkeit der Beobachtungen

nicht mehr gewährleistet ist. Wahrscheinlich mindert dieser Effekt die Prognosekraft des AC sehr viel stärker als der erste. Die fehlende Umsetzung dieser zwei Standards reduziert zusammen betrachtet die Validität um mehr als die Hälfte. Dies ist bedenklich, da sich diese beiden Standards ohne großen Aufwand in der Praxis realisieren ließen.

Summary

Quality Standards for Assessment Centers

The more scientifically-based standards are used in the development, implementation, and evaluation of assessment centers (AC), the more accurate the corresponding prognoses will be. This was the conclusion of a field study made by the authors on the implemen-

tation of these standards and on the validity of the results of different AC of a financial institution. In a first step, the authors describe the quality standards for AC, and then explain the results of their study of three different AC.

Literatur

- Kanning, U. P. (2004): Standards der Personal diagnostik, Göttingen
Kanning, U. P. / Pöttker, J. / Gelléri, P. (2007): Assessment Center-Praxis in deutschen Großunternehmen – Ein Vergleich zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Realität, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 51 (4), 155–167
Schmidt, F. L. / Hunter, J. E. (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings, in: Psychological Bulletin, 124 (2), 262–274

Anzeige 18
JobTV24
1/2 Seite / 4c